

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
**«Сервісна стратегія ресторану «Amadin»,
ТОВ «Сова», м. Київ»**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Беляєва
Артура Євгеновича

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

*підпис
керівника*

ВедмідьНадія
Іванівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2017р.

**Завдання
на випускн у кваліфікаційну роботу студенту
Беляєву Артуру Євгеновичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Сервісна стратегія ресторану «Amadin», ТОВ «Сова», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Методичні основи розроблення і реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу; Методичні підходи до визначення рівня сервісу у ресторанному бізнесі; Динаміка основних економічних показників ресторану «Amadin» за 2015- 2017 роки; Оцінка рівня сервісу ресторану «Amadin», м. Київ; Оцінка конкурентоспроможності ресторану «Amadin», м. Київ на ринку ресторанных послуг; Вплив внутрішніх факторів на управління сервісом у ресторані «Amadin», м. Київ; Напрями удосконалення сервісної стратегії ресторану «Amadin», м. Київ на ринку; Структурно-функціональна блок-схема формування системи управління сервісом в ресторані «Amadin», м. Київ; Функції підприємства ресторанного господарства в межах системи управління сервісом в ресторані «Amadin», м. Київ; Матриця розподілу відповідальності за процеси системи забезпечення сервісу ресторану «Amadin», м. Київ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник роботи

Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Беляєв А.С.
(підпис студента)

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та особливості сервісної стратегії в ресторанному бізнесі

1.2. Методичні засади формування сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

1.3. Методичні підходи до оцінки якості сервісу в ресторані

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

2.1. Аналіз організаційних та економічних передумов формування сервісної стратегії ресторану

2.2. Оцінка рівня сервісу в ресторані

2.3. Діагностика впливу чинників на реалізацію сервісної стратегії підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ *СЕРВІСНОЇ* СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

3.1. Формування концептуальних положень сервісної стратегії ресторану

3.2. Розроблення методичних підходів до формування системи управління сервісом

3.3. Моделювання процесів управління якістю послуг

3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Беляев Артур Євгенович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні основи формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено дослідження сервісної стратегії ресторану «Amadin», м. Київ, оцінено відповідність рівня сервісу ресторану

сучасним потребам споживачів, визначено вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на забезпечення сервісу у ресторані. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення сервісної стратегії досліджуваного підприємства шляхом розроблення концептуальних положень сервісної стратегії ресторану, формування та впровадження системи управління сервісом на засадах розгортання цілі підвищення якості послуг; у роботі здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Ведмідь Н.І.
(підпис, дата)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Беляєва Артура Євгеновича
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)
Завідувач кафедри Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП..... стор. 7

РОЗДІЛ 1. **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

1.1. <i>Сутність</i> та особливості сервісної стратегії в ресторанному бізнесі	12
1.2. Методичні засади формування сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.....	22
1.3. Методичні підходи до оцінки якості сервісу в ресторані.....	32
Висновки до розділу 1.....	41

РОЗДІЛ 2. **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ**

2.1. Аналіз організаційних та економічних передумов формування сервісної стратегії ресторану	43
2.2. 2.2. Оцінка рівня сервісу в ресторані	57
2.3. Діагностика впливу чинників на реалізацію сервісної стратегії підприємства.....	71
Висновки до розділу 2.....	79

РОЗДІЛ 3. **УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ**

3.1. Формування концептуальних положень сервісної стратегії ресторану.....	83
3.2. Розроблення методичних підходів до формування системи управління сервісом	89
3.3. Моделювання процесів управління якістю послуг.....	99
3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	113
Висновки до розділу 3.....	114

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	121
ДОДАТКИ.....	129

ВСТУП

Актуальність теми. Перехід на ринкові засади національної економіки, інтеграція до Європейської спільноти, формування сервісної

моделі економіки зумовлює необхідність орієнтації на потреби клієнта, помітною стає тенденція до персоналізації сервісу та товарної пропозиції, доповненої послугою. Все частіше клієнти трактують ціну, функціональні характеристики продукту та їх якісне виконання як елементи постійні, тому приймаючи рішення про придбання послуги, оцінюють рівень її сервісу. Суб'єкти ресторанного бізнесу, щоб забезпечити належний рівень якості послуг, повинні розробити ефективну систему осервісу для споживачів, що є визначальним чинником конкурентоспроможності та забезпечення успішного функціонування на ринку на стратегічну перспективу.

Забезпечити належний сервіс клієнтів особливо необхідно на ринку ресторанних послуг, який характеризується різноманітними типами та видами закладів ресторанного бізнесу та сегментами споживачів – особливо вимогливих до рівня обслуговування. Для того щоб здобути та утримати клієнтів на таких ринках, ресторанам важливо орієнтуватись на потреби клієнта та намагатись якісно задовольнити їх за допомогою ефективно організованої та впровадженої системи сервісу клієнтів, яка дасть змогу сформувати клієнтську базу та визначити ключових клієнтів.

Роль і значення якості сервісу постійно зростає під впливом розвитку технологій виробництва і потреб людини. Підйом рівня культури і освіти з кожним днем робить споживачів все більш розбірливими.

Загальновизнані принципи всеохопного управління якістю сервісу (TQM), вимоги міжнародних стандартів ISO серії 9001 є реальним інструментом сучасного сервісного менеджменту організацій. Реалізація ідеології якості, впровадження внутрішньоорганізаційних систем якості сервісу стало невід'ємною умовою формування позитивного іміджу підприємств ресторанного господарства на ринку послуг. Діяльність у сфері управління якістю сервісу в ресторанному господарстві не носить системного інтегрованого характеру в силу як суб'єктивних, так і об'єктивних причин. Суттєвою серед них є відсутність наукових та прикладних розробок щодо

управління якістю діяльності сервісу підприємств ресторанного господарства на основі формування та реалізації сервісної стратегії.

Ступінь розробленості проблеми. Різні аспекти проблематики сервісу споживачів розглянуто у працях таких зарубіжних вчених, як Ф. Котлер, М. Крістофер, Е. Мате, Дж.Р. Сток, Д.М. Ламберт, Л.Б. Міротін, И.З Ташбаєв, С. Кардел, І. Петецький, а також вітчизняних науковців галузі менеджменту, маркетингу та логістики, серед яких Є.В. Крикавський, О.Є. Кузьмін, М.А. Окландер, Л.М. Шульгіна, Т.В. Шарчук, М.Ю. Григорак, А.Г. Загородній, В.В. Смиричинський, К.М. Таньков, О.С. Телетов, Н.І. Чухрай та ін. У працях вищенаведених авторів основну увагу зосереджено на формуванні методологічного та методичного забезпечення процесів обслуговування споживачів підприємств на засадах партнерського маркетингу.

Вагомий внесок у дослідження окремих складових управління якістю як послуг, продукції, сервісу, так і в цілому діяльності та управління підприємствами здійснили провідні вітчизняні та зарубіжні науковці: Е. Демінг, Д. Джуран, К. Ісикава, Ф. Кросбі, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, Дж. Харрінгтон, К. Хьюберт, О. Аристов, Ю. Адлер, Н. Ведмідь, Н. Голошубова, О. Кузьмін, А. Мазаракі, І.Мазур, Н. Мережко, С. Мельниченко, Ю. Огвоздін, В. Окрепилов, В. Спіцнадель, Т. Ткаченко, Н. Тарнавська, С. Фомичев, О. Чернега, М.Шаповал та інші. Проте питання формування сервісної стратегії підприємств ресторанного господарства залишаються малодослідженими.

Водночас, незважаючи на численні розбіжності у поглядах і підходах щодо значення обслуговування споживача для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу, відзначимо недостатність теоретичних напрацювань, що розкривають суть та зміст сервісного менеджменту.

Актуальність цих напрямків, їх недостатнє теоретичне, методологічне і практичне опрацювання визначили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Мета роботи - дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення зазначеної мети передбачало постановку і вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність та структуру сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу;
- визначити характерні риси та особливості формування сервісної стратегії в ресторанному бізнесі;
- визначити сучасні вимоги ринку ресторанних послуг щодо забезпечення та удосконалення сервісу;
- виявити економічні та організаційні передумови для надання високоякісного сервісу в ресторані «Amadin», м. Київ;
- оцінити рівень якості сервісу в ресторані та його відповідність сучасним потребам ринку ресторанних послуг;
- здійснити діагностику чинників на реалізацію сервісної стратегії досліджуваного підприємства;
- сформувати концепцію сервісної стратегії ресторану;
- розробити методичні підходи до формування системи управління сервісом;
- надати пропозиції щодо розроблення документації на систему управління якістю сервісу та здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: В процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: *системний підхід, теорія інформації й інші інструменти економічної кібернетики* - при аналізі категоріального апарату, положень сучасної сервісної стратегії; *методи аналізу і синтезу, міжсистемного підходу, спостереження, порівняння, узагальнення, абстрагування і формалізації* - для обґрунтування положень концепції сервісної стратегії, принципів її реалізації; для оцінки економічного та організаційного потенціалу підприємства. Серед спеціальних методів використовувалися *методи структурного моделювання* - при побудові моделей інтегрованих процесів формування якості сервісу, мотивації якості; *методи детермінованого факторного аналізу* – для формування інструментарію аналізу рівня якості сервісу та ін..

Інформацію було оброблено за допомогою сучасних програмно-технічних засобів та інформаційних технологій.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, державні та міжнародні стандарти серії ISO, матеріали вітчизняних і зарубіжних дослідників, ресурси глобальної інформаційної мережі Інтернет, бухгалтерська та статистична звітність, а також дані власних досліджень, проведених у ресторані «Amadin», м. Київ.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в теоретичному узагальненні і розробці пропозицій щодо вдосконалення сервісної стратегії шляхом розроблення та впровадження систем управління якістю. Елементи наукової новизни відображені наступних положеннях:

удосконалено:

- модель системи управління якістю сервісу суб'єкта ресторанного бізнесу на засадах розгортання цілі підвищення якості послуг, впровадження

якої дозволить здійснювати управління діяльністю підприємства як системою взаємозалежних процесів та субпроцесів, що забезпечить високу якість сервісу, задоволення потреб споживачів ресторанних послуг, отримання конкурентних переваг суб'єктом ресторанного бізнесу.

Практичне значення. Розроблення концептуальних положень і методичних основ сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу дало змогу отримати наукові результати, які мають прикладне значення і можуть бути використані на практиці у формі запропонованих методик, методичних підходів і інструментарію з управління якістю сервісом, а також при розробленні окремих положень внутрішніх нормативних документів системи управління якістю базового підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що впровадження запропонованих напрямів удосконалення сервісу у базовому підприємстві дозволить підвищити результативність та ефективність господарської діяльності ресторану та надасть йому нові конкурентні переваги на ринку.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ. (Додаток А).

Структура та обсяг випускної роботи. Випускна кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки до розділів, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг випускної роботи викладено на сторінках, у тому числі основного тексту 127 сторінок. Вона включає 42 ілюстрації, 19 таблиць, список використаних джерел з 94 найменувань, має 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та особливості сервісної стратегії в ресторанному бізнесі

Еволюція стратегічного управління бере початок з ХХ ст., але як активний, актуальний, еволюційно та економічно зумовлений процес розпочалася з 90-х років ХХ ст. Проте практичний досвід еволюції ресторанного бізнесу і теоретичне обґрунтування стратегічного розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу характеризується відсутністю розробленої теорії стратегій розвитку підприємств, їх субстратегій, що визначають функціональні аспекти діяльності та методології їх формування на основі сервісної стратегії.

На сьогоднішній день термін «стратегія» пройшов багатовікову генезу, зазнав кардинального розвитку та трансформації, у результаті чого у сучасному науковому середовищі чисельна кількість визначень цього поняття:

як план [16] – дії щодо управління розвитком організації у певному напрямі;

як прийом або настанову [57] – засоби отримання конкурентних переваг; як принцип поведінки [70] – фокусує увагу на діях, пов'язаних із реалізацією стратегічних цілей;

як позицію [57] – орієнтує на розгляд організації в її реальному конкурентному середовищі; як перспективу [57] – свідчить про колективні наміри стратегічного вектору розвитку;

як визначення способу дії [89] – алгоритм поведінки суб'єкта;

як процес [998, с. 16] – встановлення головних довгострокових цілей і завдань, прийняття напряму дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання цих цілей;

як результат – ступінь досягнення цілей та задоволення інтересів; як можливість [68] – дії щодо формулювання місії, встановлення довгострокових цілей і розроблення шляхів їх досягнення, які мають узгоджуватись з наявними ресурсами та у часі; як інструмент прийняття стратегічних рішень ; але також у концептуальному аспекті –

як інноваційні управлінські підходи, що визначають стратегічні орієнтири інтеграційного розвитку підприємств та організацій у напрямі вибору сфер та видів діяльності, забезпечення ресурсами, адаптації до змін та вимог зовнішнього середовища, формування системи координаційних дій. На підставі вищенаведеного, можна зробити висновок, що інтеграційна стратегія є як функцією часу, так і функцією змісту та вектору розвитку економічних суб'єктів.

Стратегія – це вміння концентрувати основні зусилля в потрібний час і в потрібному місці, використовуючи мінімум ресурсів для досягнення максимального результату [17].

Генрі Мінцберг, співробітник факультету менеджменту Університету Макгілла (Канада) і школи бізнесу INSEAD (Франція), розглядає поняття стратегії для досягнення успіху в комерційній діяльності через так звану комбінацію 5-ти «П»:

- стратегія – ПЛАН дій;
- стратегія – ПРИКРИТТЯ, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників;
- стратегія – ПОРЯДОК дій, тобто план може бути нереалізуємий, але порядок дій повинен бути забезпечений у будь-якому випадку;
- стратегія – ПОЗИЦІЯ в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням;
- стратегія – ПЕРСПЕКТИВА, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути [69; 70].

К.Андрюс розуміє стратегію як низку цілеспрямованих рішень, які визначають та розкривають цілі компанії; призводять до розробки

цілеспрямованих планів та політик організації, що направлені на досягнення цілей; визначають рамки ділової активності компанії та тип людської та економічної організації [79].

Згідно з Дж.Б.Куїн стратегія –це спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси способом, заснованим на відносних внутрішніх перевагах та недоліках організації, динамічних змінах оточення та пов'язаних з ними діях конкурентів [70].

Б. Карлоф зазначає, що стратегія – це узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [48].

Дж.Джонсон та К.Скулс [45] розглядають стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що приводить ресурси компанії у відповідність до динамічно змінюючогося середовища функціонування.

За А. Чандлером стратегія – це визначення основних довготривалих цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для досягнення цих цілей [6].

В.О.Василенко, Т.І.Ткаченко дають подібне до попереднього визначення: „...стратегія – це якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що їй необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів” [18, 366-367].

Панов А.І. розглядає стратегію як процес прийняття рішень на вищому рівні організаційної ієрархії, процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, що заключається в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням через розподіл ресурсів, який дозволяє ефективно і результативно діяти організації та її підрозділам [94].

Г.Т.П'ятницька та Н.О.П'ятницька зазначають, що стратегія за змістом – це модель дій, засіб щодо досягнення цілей, а за формою – різновид

управлінських документів, що можуть бути представлені у вигляді опису, таблиць, діаграм тощо [83].

Л.І.Нечаюк та Н.О.Телеш під стратегією підприємства розуміють „... систему управлінських рішень для визначення перспективних напрямів розвитку, сфери, форм і способів діяльності підприємства в умовах оточуючого середовища, а також порядку розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей” [77, 22].

На думку Хринюка О.С. стратегія фірми визначає: які виробництва будуть розвиватися та які завдання стоять перед ними [37]. Він наголошує на тому, що в наших підприємствах та організаціях існує очевидна потреба в ефективних процедурах та системах стратегічного планування. Стратегічне планування запропоновано в наступні чотири етапи: 1- програма фірми, 2 - завдання та цілі фірми, 3 - плани розвитку господарського портфелю, 4 - стратегія росту фірми.

В сучасній науковій літературі найчастіше використовується підхід, що базується на використанні незначної кількості класифікаційних ознак стратегій. Суттєвими класифікаційними ознаками, як відмічається в [55], є наступні:

- ❖ рівень прийняття рішень;
- ❖ ступінь агресивності поведінки підприємства в конкурентному середовищі.
- ❖ базова концепція досягнення конкурентних переваг;
- ❖ відносна сила галузевої позиції організації;
- ❖ стадії життєвого циклу галузі та підприємства.

Стратегії мають певні відмінні риси, до яких належать:

1. В процесі розробки стратегії у зв'язку з неповною інформацією не можна передбачити всі можливості, які впливають при складанні конкретних заходів.

2. Поява альтернатив в процесі пошуку рішень може поставити під сумнів обґрунтування першочергового стратегічного вибору і викликати необхідність коректування прийнятої стратегії.

Кожне підприємство характеризується своїм підходом до формування портфелю стратегій. Тут має значення низка чинників: галузь, в якій функціонує підприємство, розміри і ступінь диверсифікації підприємства, а також інші чинники планово-управлінського характеру.

На підприємстві можна виділити базові різновиди стратегій, відображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Портфель стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу

Досить важливою в умовах фінансової кризи, пріоритету споживача в процесі обслуговування та забезпечення конкурентних позицій підприємств є сервісна стратегія.

Вітчизняний автор Є.В. Крикавський стверджує, що сервіс- це процес обслуговування клієнта, що пов'язаний із вирішенням таких питань [68, с. 281]:

- який рівень витрат є доступним для забезпечення прийнятого рівня обслуговування клієнта;
- яка ефективність може бути отримана у разі підвищення рівня обслуговування клієнта;
- який рівень обслуговування можна вважати стандартним і яка ситуація з цим у конкурентів.

«Сервіс – це сукупність видів діяльності із створення споживчої корисності, що відбуваються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства» - зазначає автор багатьох досліджень, які стосуються саме обслуговування клієнтів Н.І. Чухрай [78, с.10].

Сервіс – це процес, тобто сукупність дій (операцій), що виконуються виробником послуги при безпосередньому контакті зі споживачами [23, с. 21].

Сервіс клієнтів повинен ґрунтуватись на шести основних принципах [62, с. 189]:

- 1) підприємство зобов'язується пропонувати клієнту повний спектр продукції та послуг згідно формату ресторану та його концепції;
- 2) підприємство пропонує клієнту індивідуально та самостійно обрати необхідний набір послуг та продукції згідно меню;
- 3) гнучкість та еластичність. Асортимент продукції (меню) необхідно сформулювати таким чином, щоб він був широким та включав всі необхідні страви враховуючи їх доцільність, вартість, популярність;

4) раціональна цінова політика. Обслуговування повинно виконувати основне завдання - задоволення потреб споживачів продукції та зміцнення співпраці між підприємством та клієнтом, а не отримання додаткового прибутку.

5) інформаційна віддача. В процесі обслуговування підприємству доцільно скористатися можливістю отримання додаткової інформації від клієнтів, щодо рівня їх задоволення стравами та процесом обслуговуванням, а також порівняти власний рівень обслуговування та рівень обслуговування конкурентів.

6) наявність інноваційних ресторанних технологій та матеріально-технічної інфраструктури.

Існує декілька причин та чинників, через які підприємство звертає увагу і фокусує свої зусилля на обслуговуванні споживачів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Причини, які впливають на рівень сервісу клієнтів

Зазначені причини спонукають підприємство звертати увагу на рівень обслуговування клієнтів, оскільки рівень обслуговування безпосередньо впливає на рівень задоволення клієнта підприємством загалом. Задоволений клієнт – це лояльний клієнт, який розповсюджує позитивну інформацію про підприємство, здійснює повторні замовлення, тому у зв'язку з цим підприємства періодично проводять дослідження потреб та уподобань клієнтів. Щоб виявити найважливіші елементи обслуговування для клієнта,

які здійснюють найвагоміший вплив при прийнятті рішення про закупівлю товару менеджери з обслуговування постійно здійснюють аудит процесу обслуговування, що дозволяє сформулювати саме той пакет послуг, який необхідний клієнту. Проте показник задоволення клієнта не в повній мірі показує цінність логістики, тому важливо зв'язати рівень обслуговування клієнтів і спричинені витрати обслуговуванням і порівняти їх з супутніми потоками надходжень і витрат. Клієнти відчують задоволеність коли виробники виконують всі вимоги та обов'язки щодо технічних характеристик, якості, ціни на продукцію та рівня обслуговування (рис.1.4).

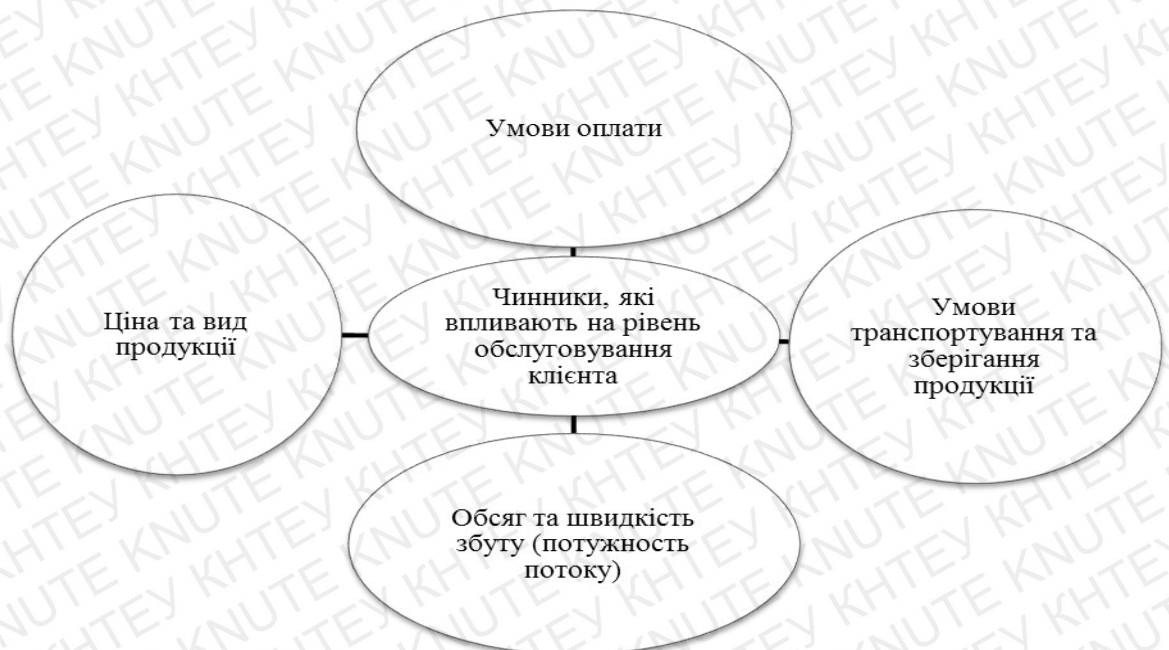


Рис. 1.3. Чинники, які впливають на рівень обслуговування клієнта

Джерело: власна розробка автора на основі [57, с.129]

Філософію та роль сервісної стратегії у сфері послуг відображено в сервісному трикутнику, наведеному на рис. 1.3 [4].

У центрі сервісної стратегії, систем і обслуговуючого персоналу знаходиться клієнт. Якщо розглядати обслуговування саме так, то підтверджується загальновідома істина, що підприємство існує для того, щоб обслуговувати клієнта, а системи й обслуговуючий персонал — щоб забезпечувати процес надання послуг. Врешті клієнт одержує послугу в такому вигляді, у якому її визначає керівництво підприємства. Тобто, те, як

управлінський персонал керує своїми працівниками, повною мірою позначається на обслуговуванні клієнтів. Якщо працівники добре підготовлені і мають вагомні стимули працювати якнайефективніше, вони обслуговують клієнтів чемно, уважно і якісно.

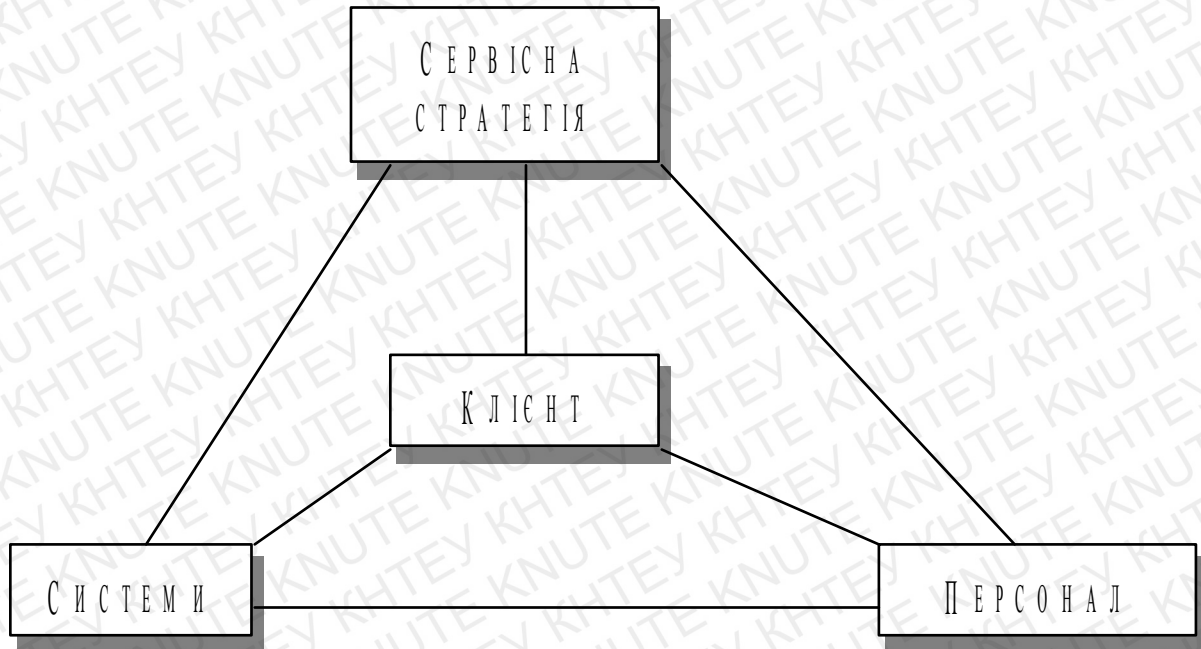


Рис. 1.4. Сервісний трикутник суб'єкта ресторанного бізнесу

Роль операцій у сервісному трикутнику першорядна. Вони визначають структуру сервісних систем (процедури, устаткування, приміщення) і управління роботою обслуговуючого персоналу, чого, звичайно, дотримується переважна більшість персоналу підприємств на ринку послуг.

Сервісна стратегія характеризується такими загальними положеннями:

- ❖ визначення стратегічних завдань підприємства і включених в них тактичних цілей основних підрозділів;
- ❖ визначення поведінки підприємств, виходячи з позицій завдань і програм в галузі маркетингу, політики по відношенню до споживачів, зовнішніх джерел фінансування;
- ❖ оцінка ресурсів підприємства, в першу чергу розподіл ресурсів підприємства за напрямками діяльності.

Цілі відображають окремо виділені напрями діяльності підприємства, визначають способи підвищення ефективності підприємства і є базою для процесу контролю. Тактичні цілі мають конкретний зміст і вказують на те,

що повинно бути досягнуто, коли повинно бути досягнуто і конкретних виконавців. Після вибору цілей потрібно дослідити їх якісні сторони.

Чинниками визначення якості цілі є:

- ❖ максимально можлива конкретність цілі, яка досягається методами її формалізації;
- ❖ гнучкість цілей і наявність простору для їх коректування у зв'язку з непередбачуваними змінами;
- ❖ вимірність цілей;
- ❖ порівняльність цілей.

Порівняними повинні бути:

- ❖ цілі з різноманітних сегментів діяльності, наприклад, показники рентабельності повинні відповідати показникам проведених продажів і відповідно ресурсному розподілу;
- ❖ дотримуватися в ієрархії цілі з підцілями, щоб досягти системності в діяльності підприємства.

За загальними правилами в ході реалізації сервісної стратегії підприємства може виникнути немало проблем з точки зору характеру змін та їх впливів на виробничо-господарську діяльність. Для уникнення такого типу проблем потрібно дотримуватися таких правил:

1. Взаємозв'язку та узгодженості етапів формування стратегії з етапом реалізації. Таким чином, результат застосування вибраної стратегії буде залежати і від методичного підходу, який застосовувався в процесі формування стратегії.

2. Інтеграція розробленої стратегії відповідно до структурних ланок і напрямів діяльності, в рамках якої її передбачається реалізувати. Отже, між потенціалом підприємства і вибраною стратегією повинен бути стан динамічної рівноваги, а не прийнятність одного іншим.

3. Наявність точної і своєчасної інформації, адекватної проблемам, які вирішуються при досягненні стратегічних пріоритетів.

1.2. Методичні засади формування сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

Реалізація сервісної стратегії потребує виконання визначених тактичних рішень у відносно короткі періоди часу. Тому розробка стратегії має підкріплюватися тактичним плануванням, яке забезпечує послідовне досягнення стратегічних цілей. Основою складання планів за певними напрямками майбутньої стратегії поведінки підприємств є локальні задачі, результати яких визначаються в натуральних і грошових кількісних показниках з урахуванням потреб ринку.

Після завершення розробки планів за окремими напрямками проводиться аналіз і виявлення невідповідностей, коректування, аналіз внутрішніх даних підприємства за попередні періоди часу у вигляді табличних даних стратегічних показників.

Формування сервісної стратегії є складовим елементом всього процесу стратегічного планування, який здійснюється в такій послідовності (рис. 1.5):

Етап 1. Ретроспективний аналіз стратегій і особливостей їх моделювання, який включає:

- ❖ дослідження ситуації на підприємстві і у зовнішньому середовищі (у галузі, на ринках збуту і в цілому в економіці);
- ❖ визначення ключових проблем і чинників розвитку підприємства;
- ❖ проведення “SWOT”- аналізу
- ❖ оцінка рівня сервісу на підприємстві та окремих показників якості ресторанних послуг.

Етап 2. Встановлення основних цілей, з допомогою яких визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства з урахуванням потреб споживачів, визначаються критерії розподілу ресурсів і розробляються конкретні кількісні стратегії. *Етап 3.* Збір і компонування набору стратегій, які характеризуються вибраною методикою аналізу (наприклад, методика портфельного аналізу).

Етап 4. Реалізація стратегій.

Етап 5. Контроль і коректування стратегій. Тут необхідно знайти такі контрольні точки, які найкращим чином показують досягнуті результати і дають попередню відповідь на питання про доцільність продовження робіт в даному напрямку. Контроль допомагає своєчасно знайти і оцінити зміни, як у внутрішній господарській сфері, так і на самому підприємстві.

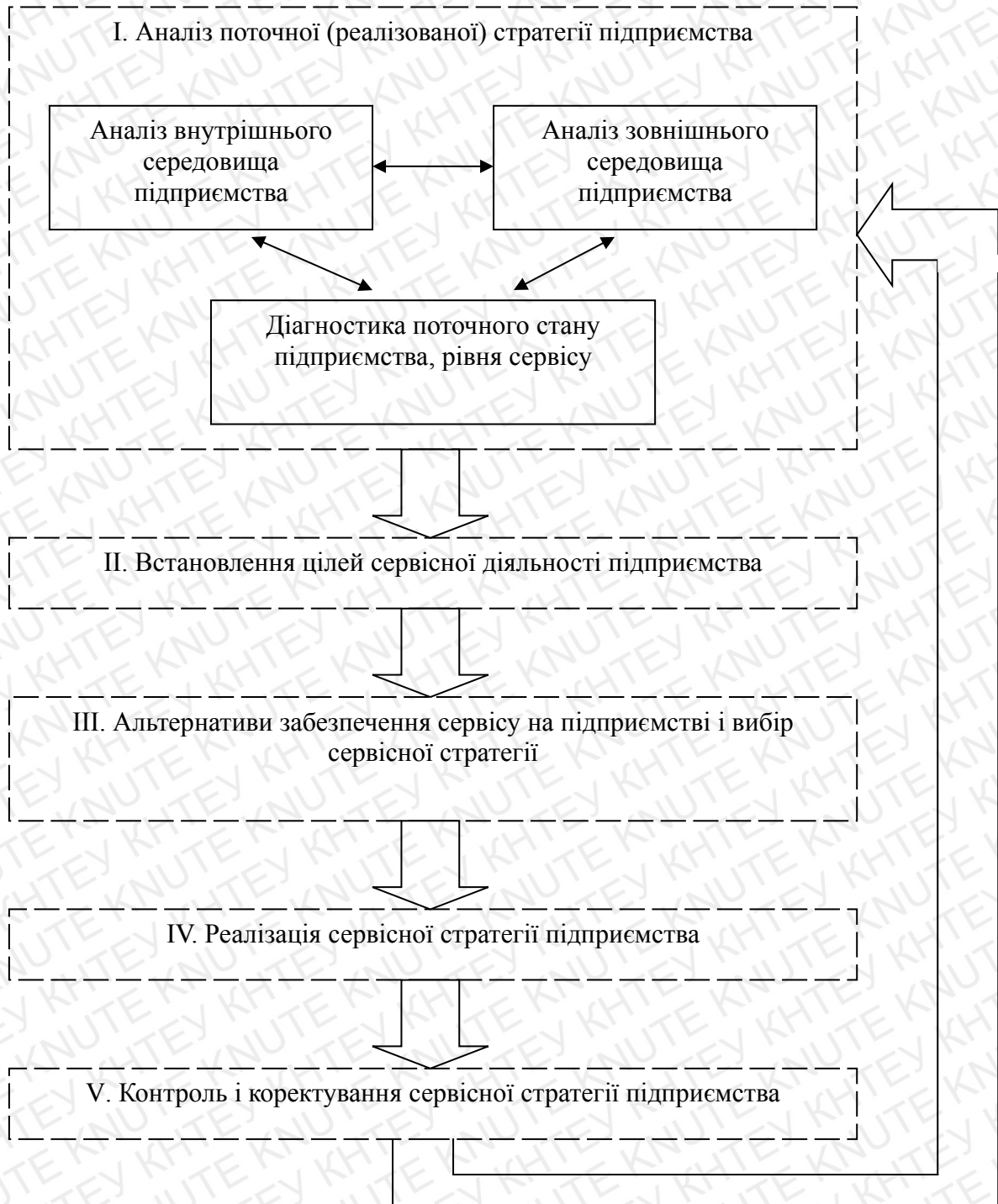


Рис. 1.5. Процес формування та реалізації сервісної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

Головним завданням 4-го і 5-го етапів є забезпечення просування підприємства у напрямку досягнення стратегічних цілей при максимальному пристосуванні до реально складених умов.

Таким чином, загальна схема стратегічного і тактичного планування діяльності підприємства полягає в наступному:

- ❖ аналізі ситуації (внутрішньої і зовнішньої);
- ❖ стратегічній сегментації;
- ❖ формуванні портфеля стратегій;
- ❖ виборі і реалізації конкретної стратегії.

На думку деяких авторів [53], процес прийняття рішень завершується стадією вибору та прийняття рішення, тобто відсікається фаза реалізації рішення. Не вступаючи в полеміку з авторами [51] про зміст процесу прийняття управлінських рішень, приймемо за найбільш ефективний підхід до процесу прийняття управлінських рішень, який завершується стадією контролю.

Найскладнішими умовами прийняття стратегічних рішень є нестабільні умови, в яких високий ступінь невизначеності, що зумовлює низьку ймовірність правильного вибору стратегічного рішення та відсутність, або низьку ймовірність впевненості в досягненні успіху підприємства. Правила прийняття рішень характеризуються оцінкою наслідків наведених альтернатив, прогнозуванням умов, які визначають ці наслідки. А в формальному вигляді відповідні рішення за напрямками діяльності приймаються на основі визначеної стратегії. Використання альтернатив в процесі прийняття рішень одержало подальший розвиток в сценарному підході до вибору стратегії поведінки. Під сценарним підходом розуміють проведення альтернативних розрахунків за даними, які відповідають різноманітним варіантам розвитку діяльності підприємства. Найбільш поширена методика сценарного підходу наведена в [5], може бути використана і для підприємств ресторанного бізнесу (рис.1.6).

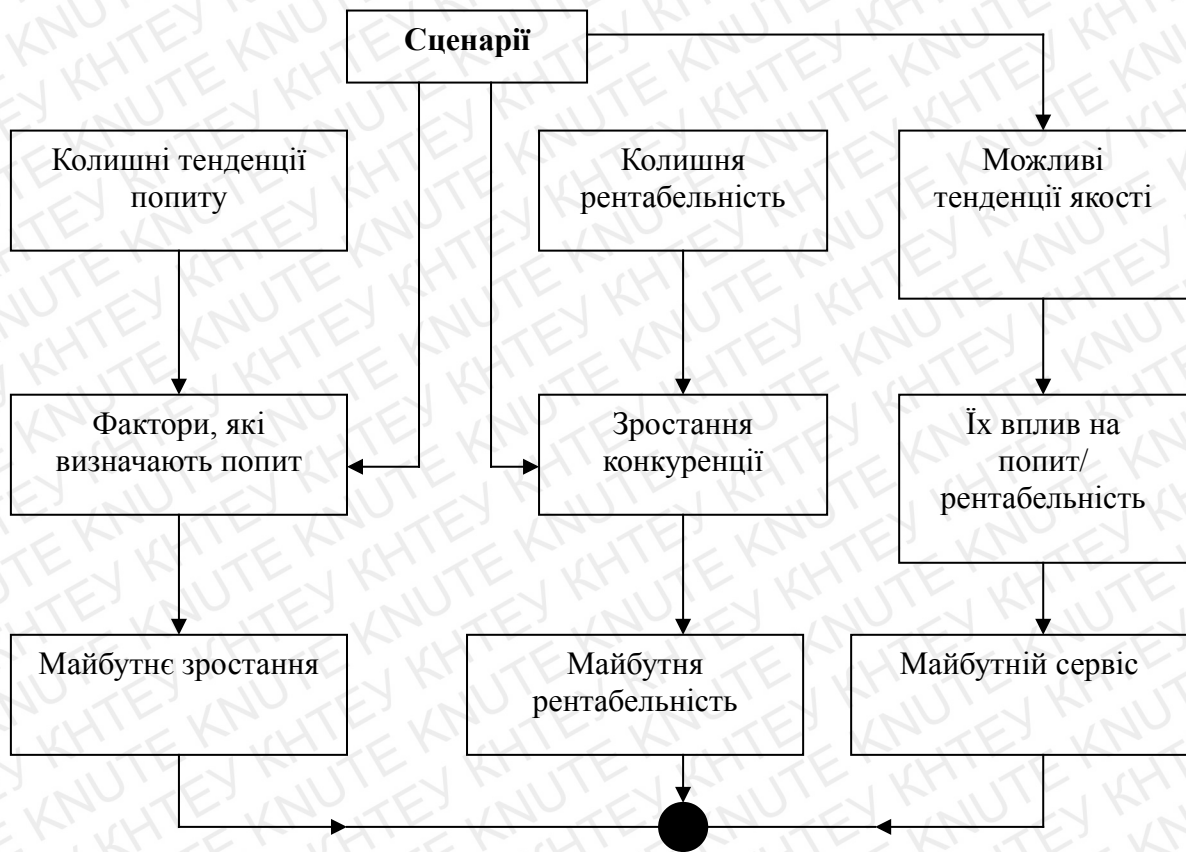


Рис. 1.6. Сценарії вибору сервісної стратегії підприємства та її місце у системі стратегічного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу

Практично всі рішення, які змінюють характер підприємства або напрям його розвитку, є об'єктом стратегічного планування. Результатом стратегічного планування стає визначення цілей, стратегій і ресурсів. Сервісна стратегія в цьому випадку виступає як направляюча лінія, на якій знаходяться шляхи досягнення цілей.

Щоб уникнути помилок у процесі планування поведінки підприємств, необхідно чітко уявляти суть і значення стратегії, роль і місце стратегії в загальному процесі планування, методи розробки стратегії і взаємозв'язки поточного планування із стратегічними планами, оскільки реалізація стратегічних планів здійснюється за участю поточних і оперативних планів, стратегічних і тактичних рішень.

Успішне досягнення перспективних цілей підприємства забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів у

системі стратегічного управління та ефективного використання можливостей взаємозв'язку місій, цілей і стратегій даного підприємства (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Взаємозв'язок місій, цілей і функціональних стратегій підприємства у системі управління суб'єкта ресторанного бізнесу

Сервісна стратегія починається з вибору операційної спрямованості, тобто з визначення пріоритетів, що досягаються, (Performance Priorities), на основі яких фірма, яка працює в сфері обслуговування, конкуруватиме на ринку. Ці пріоритети включають таке:

- 1) уважне і ввічливе поводження з клієнтами;
- 2) висока швидкість і зручність надання послуг;
- 3) ціна послуги;
- 4) розмаїтість послуг (ґрунтується на філософії «купи все за один раз»);
- 5) якість матеріально-технічної бази, що використовуються при наданні послуг.
- 6) унікальні навички, що формують рівень пропозиції послуг.

Сучасна сервісна стратегія базується на формуванні систем менеджменту якості для комплексного забезпечення сервісу. При цьому основними її властивостями є:

загальний, взаємозалежний або системний розгляд реалізованих процесів на підприємстві; споживаних ресурсів різних видів;

необхідність виконання повного комплексу (циклу) функцій менеджменту по кожному процесу з урахуванням кожного виду ресурсу;

визначення (чи постановка) перед елементами загальної мети в сфері якості сервісу, виходячи з результату всієї системи в цілому, який виявляється (або очікується) .

Реалізація даних властивостей дозволяє виділити в складі загального менеджменту якості сукупність складових елементів за наступними ознаками: функціями менеджменту; видами процесів і ресурсів, що забезпечують виробництво продукції та надання послуг; націленістю на якість.

Пропонована структура сервісної стратегії на основі всезагального менеджменту якості представлена на рис. 1.10 та включає:

Види процесів, що забезпечують виробництво продукції та надання послуг

1.1. Основний

1.2. Допоміжний

1.3. Обслуговуючий

1.4. Управлінський

2. Етапи процесу менеджменту

- 2.1. Визначення вимог до якості продукції, послуг
- 2.2. Планування якості
- 2.3. Організація
- 2.4. Здійснення дій
- 2.5. Контроль і оцінка відповідності продукції, послуг встановленим вимогам
- 2.6. Аналіз якості
- 2.7. Коректування дій
- 2.8. Мотивація якості
- Види залучених ресурсів
- 3.1. Людські
- 3.2. Технічні
- 3.3. Матеріальні
- 3.4. Інформаційні
- 3.5. Фінансові

Розмірність пропонованої моделі становить $4 \times 8 \times 5 = 160$. Кожний елементарний куб має визначений сенс. Так, куб 1.1x2.1x3.1 означає визначення вимог до якості продукції основного виробництва в частині ефективного використання людських ресурсів; куб 1.4x2.6x3.4 - аналіз якості інформації, використовуваної для вироблення управлінських рішень і т.ін. При реалізації пропонованої моделі всезагального менеджменту якості основними акцентами є: акцент на споживача при здійсненні різних видів процесів; акцент на результат при виконанні функцій управління; акцент на людські ресурси як визначальний елемент при досягненні поставлених цілей.

Пропонована модель дає системне уявлення про його структуру, зміст, характеристику базових ключових елементів і дозволяє скоординувати всю діяльність на виробництво високоякісної продукції, що задовольняє запити споживачів. У подальших дослідженнях дана модель стане основою для формування сервісної стратегії на основі концепції всезагального менеджменту якості на підприємстві на перспективу.

Його реалізація, в основному, пов'язана з описом і проектуванням діяльності об'єкта і суб'єкта менеджменту не через функції як предметні області діяльності, а через свідомо формалізовані процеси. При цьому процеси є цілеспрямованою діяльністю, що складається з послідовності робіт з переробки чітко певних ресурсів у чітко визначені результати за заданими регламентами (технологіями), обмеженими в часі й у просторі. Границі процесів устанавлюються шляхом опису (формалізації) ресурсів і результатів діяльності, тобто кожний опис процесу припускає встановлення «4W»: «Хто? Що? Де? Як?». Відмінною рисою процесних моделей об'єкта і суб'єкта менеджменту якості є високий ступінь їх формалізації.

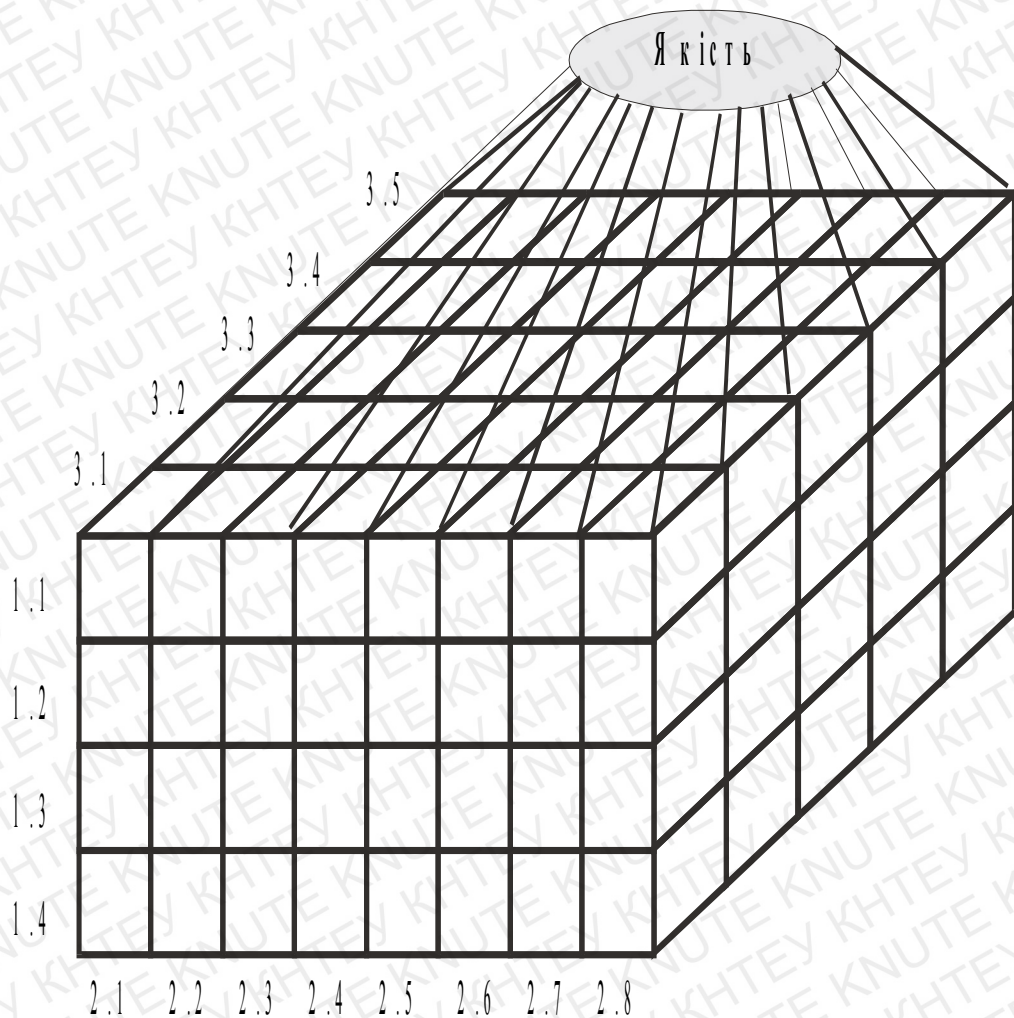


Рис. 1.8. Структура сервісної стратегії на засадах концепції всезагального менеджменту якості

Спрощена схема управління сервісом абстрактного процесу при процесному підході представлена на рис. 1.9.

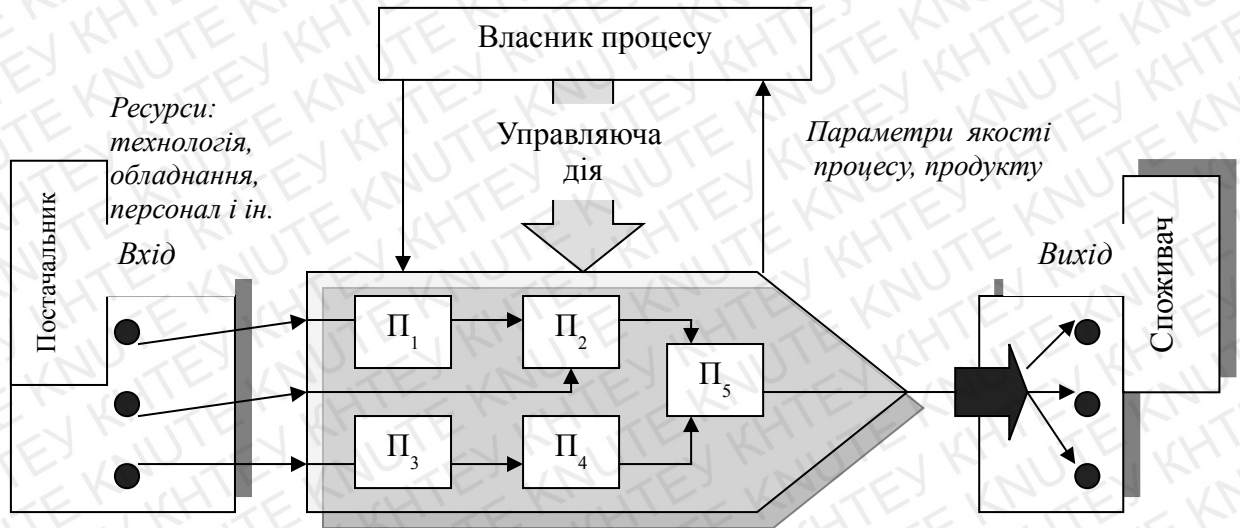


Рис. 1.9. Блок-схема управління сервісом на основі процесного підходу

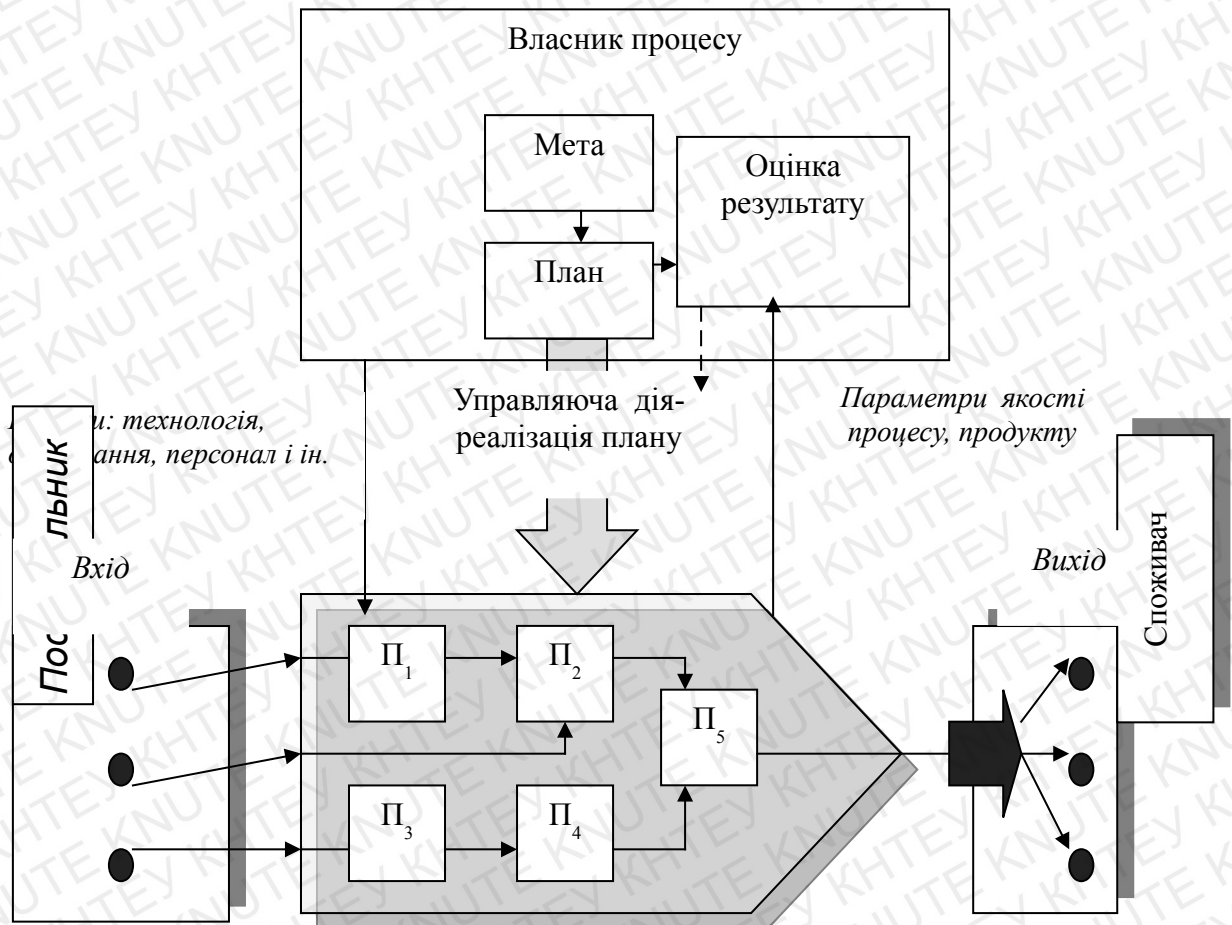


Рис. 1.10. Блок-схема управління сервісом при процесному підході (на засадах детермінованого управління)

При цьому керованість процесу забезпечується єдиноначальністю власника (хазяїна) процесу – посадової особи, яка відповідає за хід і результати процесу; наявністю у неї всіх необхідних ресурсів і документованих процедур виконання всіх підпроцесів; побудовою системи збору об'єктивної інформації про хід і результати процесу; своєчасним прийняттям рішень про коректування процесу. Слід вказати, що безпосередньо підходи до вироблення керуючих впливів не розглядаються: мається на увазі застосування традиційних детермінованих і (або) програмно-цільових методів [17, с.337–340; 18, с.132–137]. Детермінований метод вироблення управлінських впливів припускає постановку певних цілей, на основі яких розробляється програма дій (план), потім створюється і включається в дію механізм реалізації програми, і оцінюються отримані результати. При цьому має місце зворотний зв'язок, призначений для виявлення відхилень об'єкта управління і приведення його відповідно до програми (рис. 1.10).

Принциповими відмінностями такого підходу є:

- 1) представлення у вигляді процесних моделей не тільки керованого об'єкта (процесів формування сервісу), але і керуючого суб'єкта (процесів управління сервісом);
- 2) організація менеджменту за визначеними взаємозалежними циклами, що відповідають можливим категоріям споживачів підприємства;
- 3) забезпечення управління вимогами споживачів і цілями відповідних процесів формування якості;
- 4) можливості вироблення впливів, що випереджають, при управлінні відповідним процесом формування сервісу;
- 5) більш розгалужений і удосконалений механізм зворотного зв'язку, що дає можливість управляти показниками якості відповідних процесів, вимогами споживачів, цілями, їхнім виконанням;
- 6) використання механізмів зовнішнього і внутрішнього гомеостазу (саморегулювання, забезпечення стійкого стану рівноваги відкритої системи в її взаємодії із середовищем). За допомогою зовнішнього

гомеостазу забезпечується цілісність систем менеджменту при взаємодіях із зовнішнім середовищем (визначаються цілі процесу виходячи з конкретних умов); внутрішній гомеостаз забезпечує самостійне реагування процесів формування сервісу на впливи, що порушують їхнє нормальне функціонування.

1.3. Методичні підходи до оцінки сервісу в ресторані

Основна проблематика сучасної сервісної стратегії підприємств ресторанного бізнесу базується на питанні щодо утримання постійних та залучення нових споживачів. Бурхливий розвиток інформаційних технологій, загострення конкурентної боротьби в глобальному масштабі спонукають керівництво до вибору сервісної стратегії, заснованої на побудові довготривалих відносин з клієнтам.

Доволі часто у підприємств виникає питання щодо оцінки сервісу, яке можливе використовуючи величину рівня сервісу. Рівень сервісу є індивідуальним для конкретних споживачів і залежить від таких чинників: виду і ціни продукції; умов транспортування і збереження; відстані переміщення продукції; обсягу та швидкості збуту (потужності потоку) продукції; умов оплати тощо. Існує декілька підходів до виділення рівнів обслуговування (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Методичні підходи до визначення рівня сервісу у ресторанному бізнесі

Назва	Суть методичного підходу до виділення рівня сервісу
<i>Перший підхід</i>	
Мінімально необхідний рівень обслуговування	Обслуговування на цьому рівні повинно надаватися, коли клієнт при купівлі більшою мірою мотивований вартістю обслуговування, ніж якістю та кількістю послуг.
Максимально можливий рівень обслуговування.	При наданні такого рівня обслуговування для компанії основними економічними критеріями є операційні витрати та отриманий прибуток. Даний рівень обслуговування доцільно використовувати при співпраці з постійними клієнтами, що забезпечують підприємству отримання значного доходу.

Назва	Суть методичного підходу до виділення рівня сервісу
Середній рівень обслуговування	Даний рівень обслуговування може набувати будь-якого значення між мінімально необхідним та максимально можливим рівнями. Для різних сегментів споживачів можуть бути установлені свої рівні необхідного обслуговувань, які можуть змінюватися залежно від вимог клієнтів.
<i>Другий підхід</i>	
Базовий рівень обслуговування	Це той мінімальний рівень обслуговування у підприємстві певного типу та категорії, що, надається всім споживачам. Обсяг послуг, що входять до базового рівня обслуговування, визначається на основі детального аналізу витрат і доходу. Вимоги, що висуваються до базового рівня обслуговування, формуються з урахуванням потреб споживачів. Рівень базового обслуговування встановлюється в період відносного процвітання бізнесу - на стадії розвитку життєвого циклу продукту.
Обслуговування з доданою вартістю	Обслуговування з доданою вартістю базується на унікальних чи особливих діях, які підприємство здійснює разом зі споживачем для підвищення продуктивності та ефективності та які, через це, сприяють зміцненню відносин. Обслуговування з доданою вартістю має індивідуальний характер стосовно кожного споживача. Послуги з доданою вартістю призначені для задоволення індивідуальних потреб конкретного споживача, на задоволенні конкретних потреб в обслуговуванні. Передача на сторону функцій з надання послуг з доданою вартістю та тенденція до розширення спектра таких послуг стають головною рушійною силою розвитку галузі.
Досконале обслуговування	Досконале обслуговування пропонується тільки обраним клієнтам, ключовим для підприємства. Основною умовою такого рівня обслуговування клієнта є чітке виконання всіх обумовлених клієнтом потреб бездоганно. Виконання замовлення в даному випадку відбувається досконало від моменту бронювання до поетапного обслуговування. Такий рівень обслуговування потребує значних як фінансових, інформаційних так і управлінських зусиль, тому даний рівень обслуговування доцільно пропонувати тільки окремій групі ключових клієнтів, які здатні його оцінити.

Заслугове на увагу кандинавська модель розроблена фахівцями Nordic School (С. Gronroos, Е. Gummesson) і основана на сприйнятті якості сервісу за

двома аспектами: технологічному (що одержує клієнт) і функціональному (як він це одержує).

Сприйнята якість сервісу цьому випадку складається з очікувань споживача, що трансформуються в процесі надання послуги під впливом технологічних і функціональних процесів у сприйняту якість (тобто в його оцінку) – рис. 1.11.

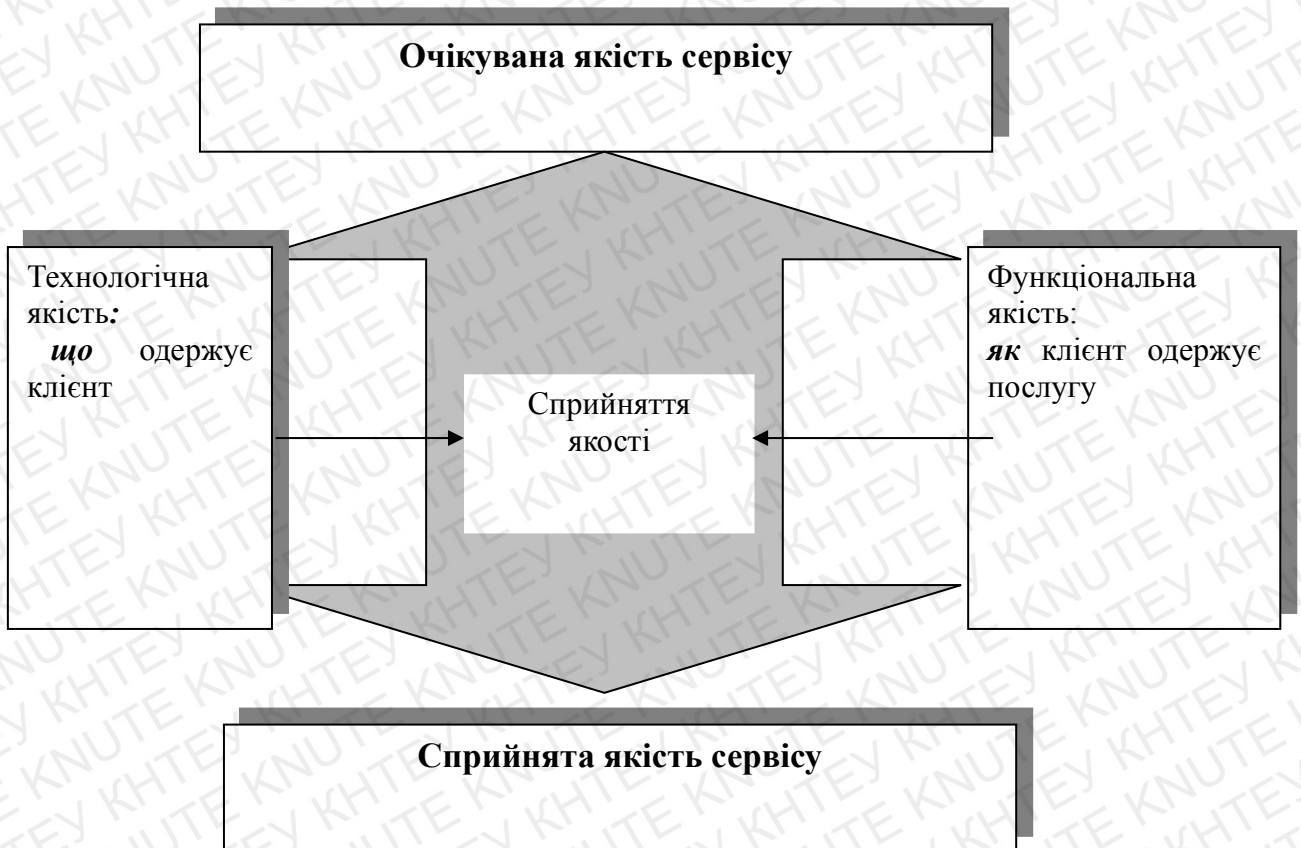


Рис. 1.11. Двофакторная модель оцінки якості сервісу

(удосконалено за С. Gronroos, 2011 р.)

Розвиток цієї моделі знаходить висвітлення в роботах [37], а також при оцінці якості сервісу в ресторанному господарстві [45, с. 259]. Споживач оцінює якість, зіставляючи своє сприйняття зі своїми очікуваннями. Оцінка споживачем якості полягає в кількісному визначенні загального позитивного чи негативного емоційного настрою стосовно підприємства і характеризує ступінь відповідності наданого сервісу його очікуванням. При цьому враховується подвійність поняття “сприйняття”: як процесу (процесу формування і зміни (аж до завершення обслуговування) у свідомості споживача почуттєвого образу одержуваного обслуговування) і як результату

– процесу зіставлення (порівняння) почуттєвого образу, що формується в ході одержуваного обслуговування, зі своїми очікуваннями. Оцінка якості сервісу визначається як результат процесу сприйняття якості, що формується по ходу здійснення процесу обслуговування споживача і супроводжується винесенням судження про кількісну міру відповідності процесу одержаного обслуговування своїм очікуванням.

Схема формування оцінки якості сервісу з позицій клієнта суб'єкта ресторанного бізнесу наведена на рис. 1.12.

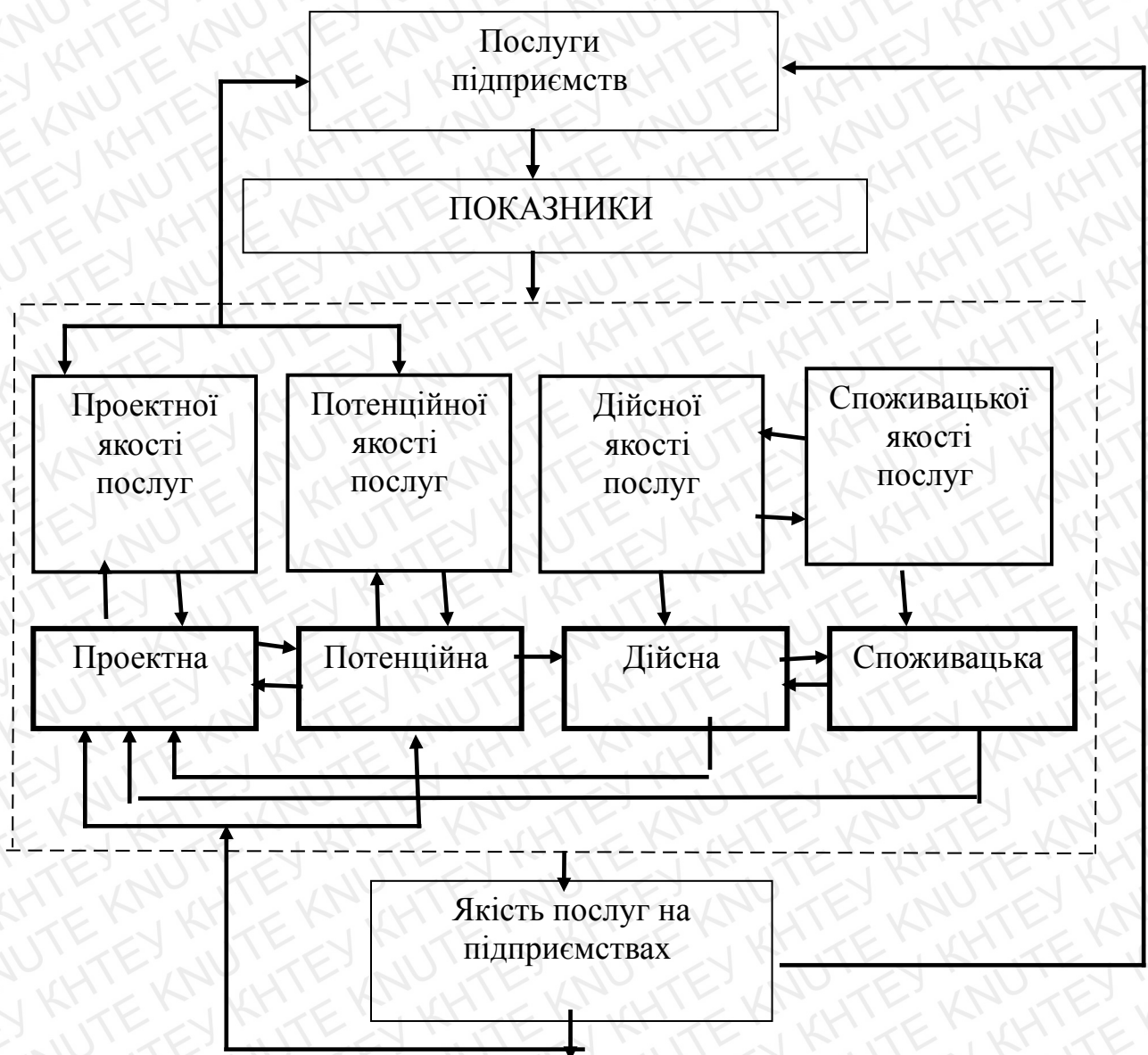


Рис. 1.12. Блок-схема формування споживачем критеріїв та показників оцінки якості сервісу

У проектній якості враховуються параметри і властивості, рівень яких максимально відображає запити споживачів. Оцінка даної форми передбачає лише теоретичні висновки про запланований рівень якості послуг стосовно конкретних специфічних особливостей регіону та бажанням споживачів, що запропоновані для розрахунку їх передбаченої ефективності. Потенційна якість фіксує реальні умови і можливості підприємства надати послуги визначеного рівня [17, с.166–170].

Система показників, що характеризують умови обслуговування надає уявлення про середовище, в якому доведеться у майбутньому здійснювати заходи з підвищення рівня якості послуг.

За результатами анкетного опитування респондентів можна отримати рівень реалізованої і споживацької якості послуг.

У першому випадку споживач оцінює кінцевий результат діяльності обслуговуючого персоналу; у другому – висловлює свої пропозиції про якісний зміст будь-якої послуги або комплексу послуг, який би відповідав на даний момент чи у недалекому майбутньому його потребі. Аналіз рівня потенціальної, реалізованої і споживацької якості послуг підкаже виробникові перспективні напрями удосконалення якості пропонованих і проектних видів послуг.

Комплексний і системний підхід до оцінки якості послуг на підприємствах як важливий напрям методології наукового дослідження орієнтує на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що його забезпечують.

Встановити механізм впливу окремих елементів між собою і залежності від факторів, які впливають, можна тільки на основі виміру показників їх оцінки [77, с. 68–72, 76]. Відповідно до цих положень, наприклад, оцінку якості в ресторанному господарстві у частині процесу обслуговування споживачів, в узагальненому вигляді можна представити як зіставлення сприйняття якості споживача послуг (зовнішнього) і працівників цього процесу.

Оцінка якості послуг відбувається згідно з прийнятими критеріями, що відповідають тій чи іншій формі якості. Ці параметри потенційної якості послуг віднесені до параметрів системи функціонального управління (рис. 1.13).

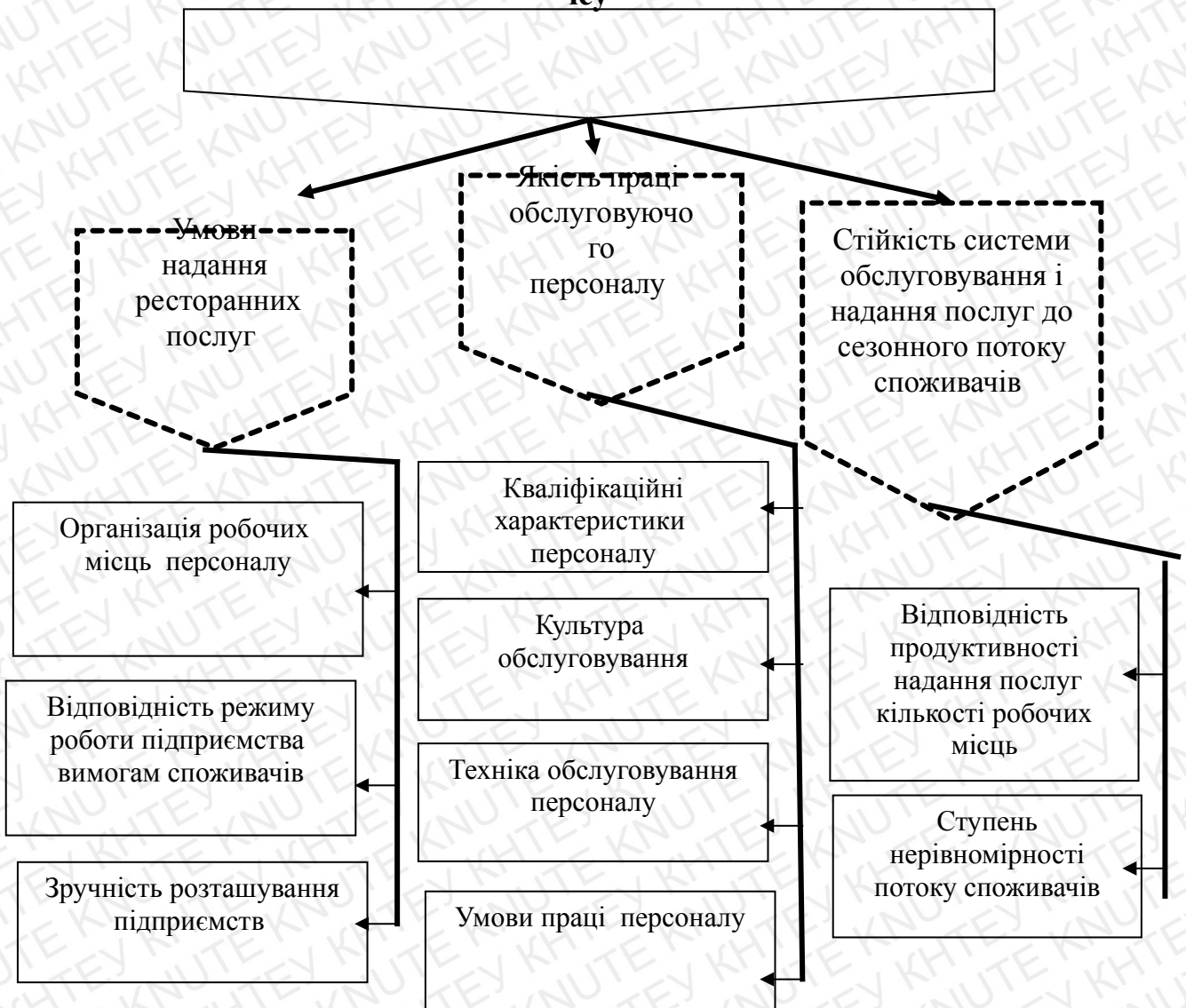


Рис. 1. 13. Структура показників потенційної якості сервісу суб'єкта ресторанного бізнесу

На нашу думку, у ресторанному господарстві для аналізу ступеня задоволення клієнта від отриманої послуги за основу необхідно взяти методи маркетингового дослідження, що передбачають індивідуальне та масове анкетування. Технологія масового анкетування дає можливість визначити етапи безпосереднього контакту зі споживачем. Дії, що знаходяться вище лінії "видимости" є діями, що, в першу чергу, впливають на думку клієнта про якість сервісу щодо ресторану.



Рис. 1.17. Показник дійсної і споживчої якості сервісу суб'єкта ресторанного бізнесу

Показники дійсної і споживацької якості виступають складовими системи споживацького впливу на якість послуг, їхня структура наведена на рисунку 1.17.

Елементи, що формують проектну якість, є водночас параметрами системи функціонального управління і споживацького впливу (рис. 2.5). Залежно від типу підприємства вагомість показників якості послуг буде змінюватися [17, с.286–261].

Правильність оцінки якості послуг залежить від мети дослідження і умов, в яких відбувається надання послуг та їх реалізація. У зв'язку з цим відповідні обмеження можуть і повинні бути встановлені заздалегідь.

Розвиток ринкових відносин і підсилювання соціального напрямку діяльності підприємств ресторанного господарства на ринку зумовлює необхідність дослідження, у першу чергу, споживацької оцінки якості послуг на підприємствах. Аналіз споживацької думки про властивості реалізованих послуг дає можливість повніше вивчити запити клієнтів і передбачити найефективніші заходи з удосконалення якості послуг.

Ступінь диференціації показників зумовлюється вимогами правильності розрахунків: чим детальніше розглядаються споживацькі властивості, тим точніше буде результат. Звісно, врахувати всю сукупність корисних властивостей послуг неможливо, як неможливо навести весь перелік умов, від яких вони залежать.

Тому, за допомогою анкетного опитування клієнтів вирішення поставленої задачі дослідження припускає використання найвагоміших елементів при оцінці якості послуг на підприємствах.

При оцінці якості послуг на підприємствах професійна майстерність обслуговуючого персоналу є одним з важливіших показників. На думку споживачів, цей елемент характеризує відношення персоналу до роботи і якості її виконання, на що певною мірою впливають особисті характеристики працівників ресторанного бізнесу.

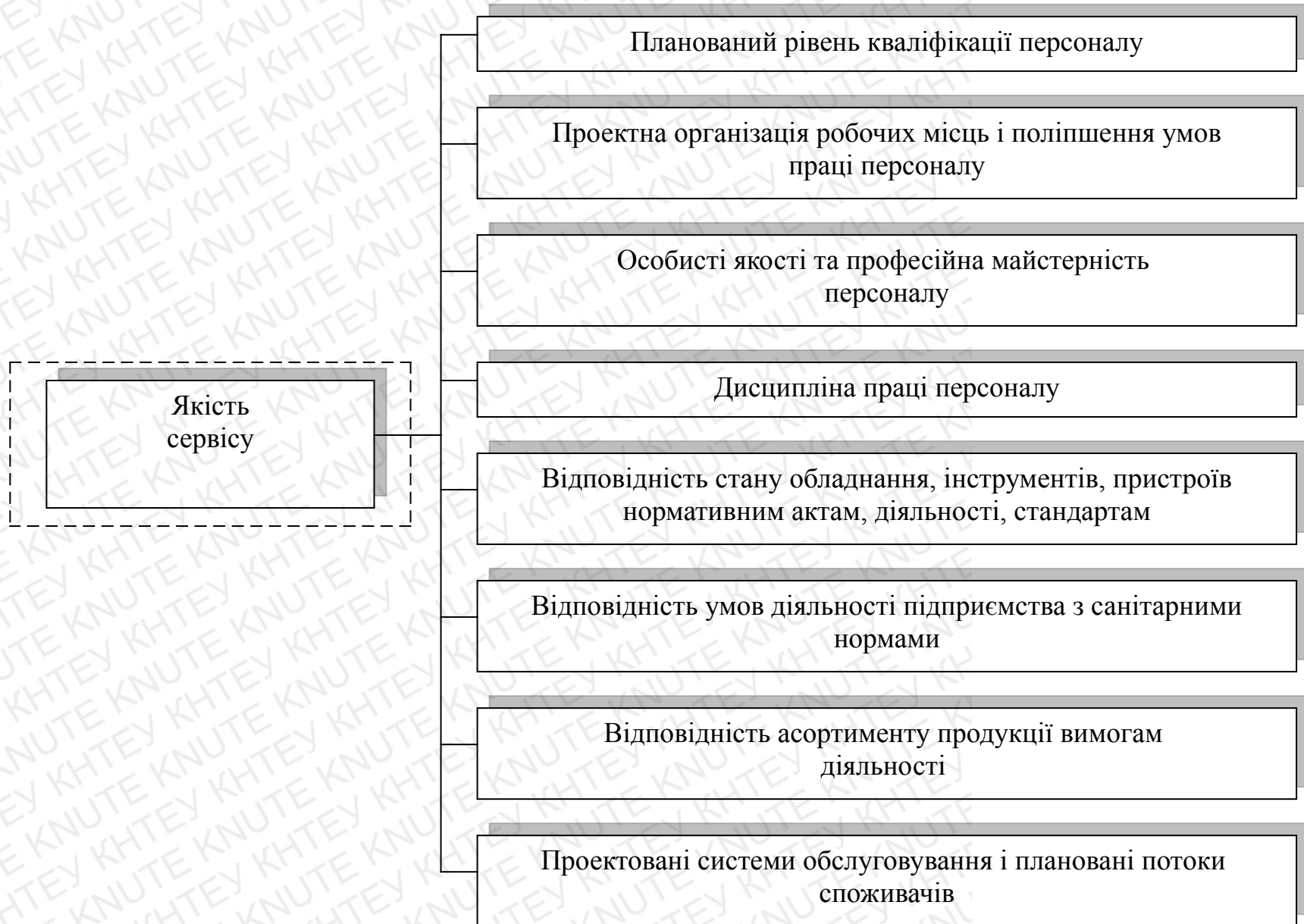


Рис. 1.18. Показники проектної якості сервісу суб'єкта ресторанного бізнесу

Розглядання якості послуг як узагальненої характеристики, що залежить від окремих властивостей проміжних і кінцевих результатів праці, у своєї сукупності створює ієрархічну систему. Рівень показника якості послуг вказує на ступінь відповідності даного комплексного показника ідеальному, всі властивості якого мають еталонні значення. Звідси робимо висновок про існування загальних принципів вирішення таких задач, що були сформульовані на основі кваліметрії.

Висновки до розділу 1

1. Сервіс – це сукупність видів діяльності із створення споживчої корисності, що відбуваються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства.

Сервісна стратегія характеризується такими загальними положеннями: визначення стратегічних завдань підприємства і включених в них тактичних цілей основних підрозділів; визначення поведінки підприємств, виходячи з позицій завдань і програм в галузі маркетингу, політики по відношенню до споживачів, зовнішніх джерел фінансування; оцінка рівня якості сервісу на основі ринкового попиту.

2. Сервісна стратегія ґрунтується на шести основних принципах: підприємство зобов'язується пропонувати клієнту повний спектр послуг з обслуговування; підприємство пропонує клієнту індивідуально та самостійно обрати необхідний набір послуг; гнучкість та еластичність; раціональна цінова політика; інформаційна віддача; наявність засобів виробництва та інфраструктури.

3. Процес формування та реалізації сервісної стратегії складається з етапів: аналіз поточної сервісної стратегії, потреб споживачів та рівня якості послуг; встановлення цілей щодо забезпечення сервісу; розроблення альтернатив, вибір оптимального варіанту забезпечення якості сервісу; реалізація обраної стратегії; контроль за виконанням та коригування.

4. Реалізація сервісної стратегії базується на основі впровадження систем всезагального менеджменту якості основними складовими якої є:

акцент на споживача при здійсненні різних видів процесів; акцент на результат при виконанні функцій управління; акцент на людські ресурси як визначальний елемент при досягненні поставлених цілей. Пропонована модель дає системне уявлення про структуру, зміст і дозволяє скоординувати всю діяльність на виробництво високоякісної продукції, що задовольняє запити споживачів.

5. Основна проблематика сучасної сервісної стратегії підприємств ресторанного бізнесу базується на питанні щодо утримання постійних та залучення нових споживачів. Бурхливий розвиток інформаційних технологій, загострення конкурентної боротьби в глобальному масштабі спонукають керівництво до вибору сервісної стратегії, заснованої на побудові довготривалих відносин з клієнтам за рахунок впровадження системи якості та забезпечення на цій основі високоякісного сервісу.

6. Важливим є питання щодо оцінки сервісу, яке можливе використовуючи величину рівня сервісу. У ресторанному господарстві рівень сервісу запропоновано оцінювати на основі методик: Service Quality, підходу з позиції клієнта, двофакторної моделі оцінки якості сервісу С. Gronroos. Якість завжди можна представити у вигляді ієрархічної структури, в якій на найвищому рівні знаходиться інтегральний показник, на наступному – складові його компоненти і групові показники, а потім, і одиничні показники. Аналогічно може бути побудована структура показників, що характеризують умови виробничої і обслуговуючої діяльності підприємства. Виникає ієрархічне «дерево» властивостей, що дозволяє розкласти на складові спочатку показники споживацьких властивостей, а потім і фактори, що впливають на них. Якість складається з групових показників, а ті, у свою чергу, з одиничних властивостей. Від ступеня диференціації залежить точність розрахунків: чим детальніше підрозділені споживацькі властивості та фактори, тим точніше буде результат.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

2.1. Аналіз організаційних та економічних передумов формування сервісної стратегії ресторану

Ресторан «Amadin», м. Київ розміщується в центральній частині м. Києва та функціонує як суб'єкт господарювання на ринку ресторанних послуг; здійснює господарську діяльність згідно статуту, установчого договору та чинного законодавства України.

На сьогодні компанія «Amadin» має налагоджену систему організації та ведення бізнесу за своїми власними управлінськими технологіями. Це стосуються: організаційної побудови ресторану, включаючи і професійний вибір місця розташування, його оформлення у фірмовому сучасному стилі, формування спеціалізованого меню (на основі поєднання страв та особливостей латиноамериканської, японської, азіатської, та східної кухонь), поєднання харчування з організацією відпочинку та надання фірмових рецептур страв, напоїв, кальянів та технологій обслуговування; закупівлі та встановленні необхідного обладнання, методик відбору та навчання персоналу, налагодження бухгалтерського обліку. Це надає можливість продажу своєї організації бізнесу.

Ресторан є юридичною особою, має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви, товарний знак і знак обслуговування.

Підприємство має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в суді. Підприємство встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інших видів прибутків осіб,

які працюють за наймом, створює свою виробничу базу за власний рахунок інвестицій, спонсорів та ін.

Підприємство самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою чи безготівковою), а також суму грошових коштів, що постійно знаходяться в касі підприємства і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємством, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги підприємству. Підприємство має право отримувати короткострокові та довгострокові кредити в установах банку.

Підприємство здійснює рекламу власної торгової марки, продукції власного виробництва та обслуговування.

Метою діяльності ресторану „Amadin” реалізації споживачам якісної продукції власного виробництва - широкого асортименту страв з латиноамериканської, японської, азіатської, та східної кухонь, десертних страв, напоїв та різноманітних кальянів, організація дозвілля дітей, організація доставки страв на замовлення (кейтеринг) максимально комфортним обслуговуванням, а також:

- здійснення виробництва і організації реалізації кулінарної продукції власного виробництва та широкого асортименту напоїв та алкогольної продукції, кальянів, забезпечення ресторанного обслуговування споживачів у відповідності з затвердженими технологіями та стандартами обслуговування
- торгівельно-закупівельна діяльність та торгівельно-посередницькі послуги, оптова, роздрібна торгівля, включаючи торгівлю алкогольними напоями та тютюновими виробами;
- організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, організації бізнес-заходів, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання торговельної площі в оренду;
- реалізація товарів, робіт та послуг за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних умовах

- здійснення інших видів господарської діяльності у будь-яких формах, що не перечить чинному законодавству (реклама, навчальні заходи, посередницькі послуги тощо).

Основними задачами діяльності ресторану „Amadin” є:

- підвищення якості продукції і культури обслуговування;
- удосконалення форм організації збуту ресторанної продукції;
- сегментація ринку та задоволення споживчого попиту на ресторанні послуги;
- диверсифікація діяльності (риболовля, бані, відпочинок на природі, літнє кафе, розважальний майданчик для дітей; пляж);
- підвищення рівня управління;
- застосування прогресивних форм організації праці і стимулювання працівників.

Нормативними документами, що регламентують роботу закладу є:

- статут;
- установчий договір;
- ліцензії на право торгівлі алкогольними напоями, тютюновими виробами та ін.; сертифікати якості на продукти і сировину;
- стратегічні плани перспективного розвитку підприємства;
- політика у сфері забезпечення якості;
- правила внутрішнього розпорядку;
- корпоративні правила, внутрішні стандарти роботи;
- правила з техніки безпеки;
- правила пожежної безпеки;
- санітарно-гігієнічні правила;
- рецептури та технологічні картки приготування страв, напоїв кальянів;
- посадові інструкції;
- положення про служби та відділи підприємства;
- положення про оплату праці та стимулювання персоналу;
- контракти та договори з персоналом.

Таблиця 2.1

Концептуальні особливості діяльності ресторану „Amadin”, м. Київ

Показники	Характеристика
Тип та концепція закладу	Ресторан європейської класичної, японської, азіатської, та східної кухонь
Форма власності	Приватна
Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
Асортимент продукції власного виробництва	широкий, понад 135 найменувань
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами, самообслуговування
Концепт меню	- меню з вільним вибором страв; - дитяче меню - меню для корпоративних заходів - кейтиринг
Режим роботи	7 днів на тиждень; - тривалість роботи: з 10.00 до останнього клієнта
Контингент споживачів:	Молодь Сімі з дітьми Туристи Споживачі бізнес-сегменту
Санітарні вимоги	витримані
Особливості сервісу	Страви на замовлення за меню; страви дня; сезонне меню; страви на виніс; чайна карта; алкогольна карта; кальян-сервіс; кейтерингові послуги; організація банкетів; розважальні заходи; організація святки подій; дитячі розважальні заходи
Кількість місць в торговельних залах	120 + 100 (літня тераса)
Середня кількість клієнтів за день	145
Середня оборотність місця за день, разів	1,2
Основні партнери-постачальники	ПАТ „Громада”, ПрАТ „Айзберг” (горільчані вироби); ПП "Шкарбан", ПрАТ „Санта Бремор” (рибна гастрономія, рибні продукти); ПАТ „Сам фіш”, СП „Арктика” (морепродукти); ПрАТ "Антарес", ПрАТ „Наша ряба” (м'ясо птиці, свіжа риба) ПАТ "Джерело", ТОВ „Ятрань” (м'ясна гастрономія) ПрАТ "Раско" (м'ясо тварин); ТОВ „Вімм-Білл-Данн- Україна” (молочні продукти); ТОВ "Смачного-Воп-Appetit" (мучні вироби); ПАТ "Малятко" (овочі, зелень); ПАТ"Слобода", ПАТ „Конгі” (кондитерські вироби); ПАТ „Одеський завод дитячого харчування”; ПрАТ «Кока-Кола» (соки, безалкогольні напої)
Склад приміщень: - приміщення для споживачів; - виробничі приміщення; - складські приміщення.	Аванзал, туалетні кімнати, торговельний зал, літній майданчик. Гарячий цех; м'ясо-рибний цех, приміщення для миття столового та кухонного посуду, сервізна. Охолоджувальні камери: м'ясо-рибна, молочно-жирова і гастрономії; неохолоджувальні: сипучих товарів.
Інтер'єр	Сучасний, в європейському стилі

У діяльності ресторану також використовуються нормативні документи, які регламентують роботу підприємства ресторанного господарства в цілому, а роботу кожного працівника регламентує посадові інструкції.

Управління рестораном “Amadin” здійснюється відповідно до статуту на основі реалізації прав власника щодо господарського використання свого майна та на основі договору франчайзингу щодо забезпечення якості, дотримання умов обслуговування та виробничих технологій.

Виробництво продукції, високий рівень обслуговування в ресторані залежить не тільки від технічного стану його виробничих приміщень, обладнань залів, а й від дотримання та виконання умов обслуговування.

Керівництво регламентує порядок здійснення:

- рівень технологічної і технічної підготовки виробництва та працівників до обслуговування;
- організація приготування страв, напоїв, кальянів;
- організація обслуговування;
- організація обслуговування корпоративних споживачів;
- техніко-економічне планування;
- техніко-продовольчого забезпечення;
- облік і фінансова діяльність;
- забезпечення маркетингової діяльності;
- організації кадрової роботи;
- консультаційна робота;
- загального керівництва підприємством.

Директор ресторану організовує роботу підприємства і несе відповідальність за його діяльність, самостійно вирішує питання роботи підприємства та звітує про його діяльність власникам та франчайзинговій компанії.

Організаційна структура управління ресторану “Amadin” є лінійно-функціональною і наведена на рис. 2.1.

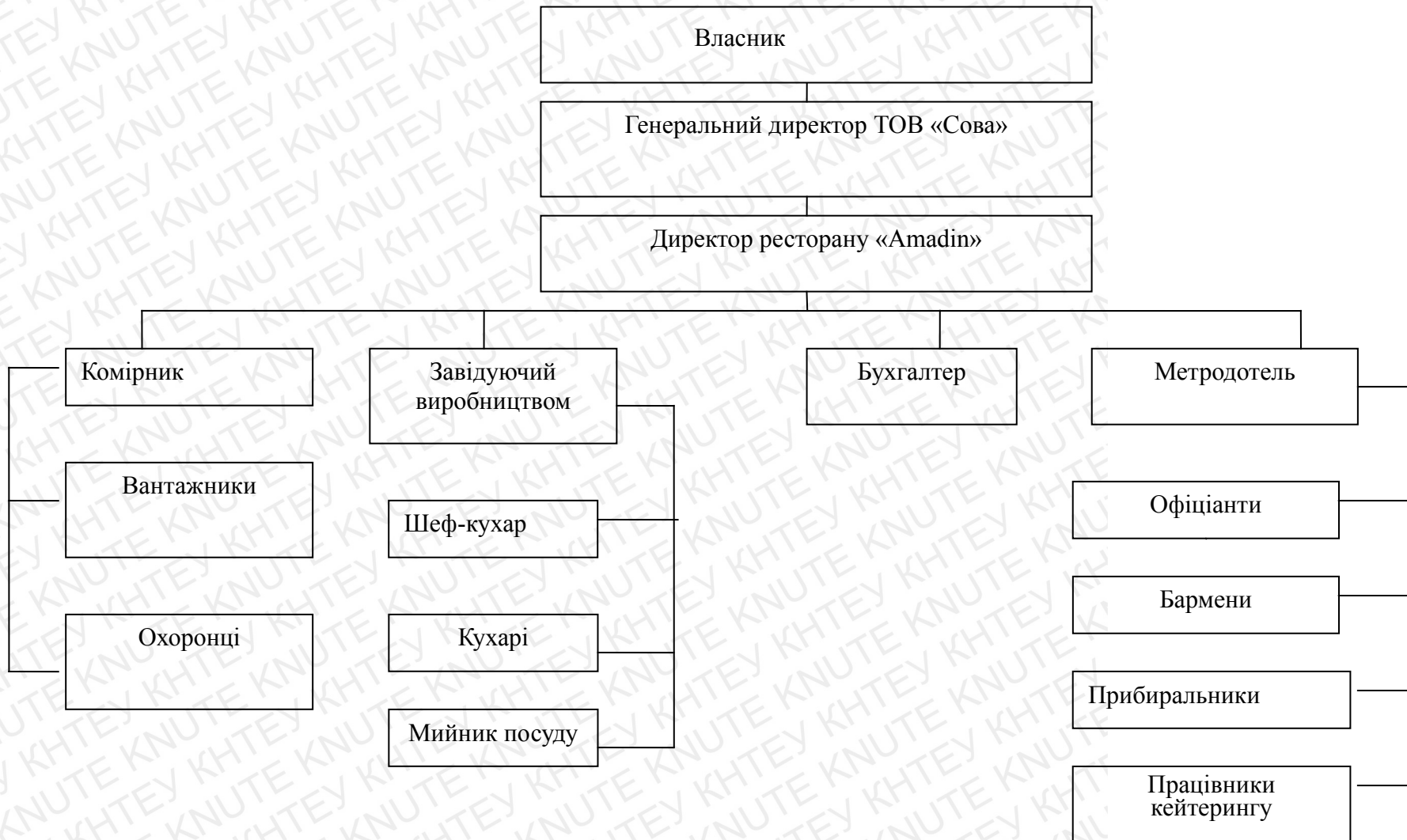


Рис. 2.1. Організаційна структура управління рестораном «Amadin», м. Київ

Функції на підприємстві, а саме: стратегічне та оперативне управління, фінансова, виробнича, організаційна здійснюються окремими працівниками.

Директор ресторану – перший (лінійний) керівник, йому у процесі управління - розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних підрозділів. Накази, розпорядження, які підлягають виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби в межах своєї компетенції подають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності і, як правило, не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам.

Заступник директора є лінійним керівником. Він має право діяти від імені підприємства без доручення, заміщує директора в разі його відсутності.

Функціональний зв'язок існує між завідуючим виробництвом та комірником, оскільки вони удвох приймають товари за якістю, завідуючий виробництвом оформлює вимогу - накладну на отримання продуктів з комори, а комірник відповідає за видачу продуктів і сировини на виробництво і веде облік сировини і товарів.

Основні економічні показники діяльності ресторану “Amadin” мають позитивну динаміку за 2015- 2017 роки (табл.2.2). Так, у 2016 році доход від реалізації ресторану “Amadin” збільшився на 421 тис.грн., або на 33,68% у порівнянні з 2015 роком. У 2017 році доход ще збільшився – на 59,7 тис.грн., або на 35,73% у порівнянні з 2016 роком. Взагалі за досліджуваний період доход від реалізації збільшився на 101,8 тис.грн., або на 81,44%, що є наслідком відносного підвищення попиту споживачів на послуги закладу та зростання цін . Сума операційних витрат ресторану “Amadin” за 2015- 2017 роки також поступово зростає, що є наслідком збільшення обсягів реалізації продукції та послуг закладу за цей період. Негативною тенденцією є перевищення темпів росту витрат над темпами зростання доходу, що пов'язано із збільшенням операційних витрат підприємства за рахунок зростання вартості сировини, матеріалів, обладнання; зростанням заробітної плати.

Таблиця 2.2

**Динаміка економічних та фінансових показників діяльності ресторану “Amadin”
за 2015- 2017 роки, тис. грн.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
				2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015
Дохід (виручка) від реалізації	1250,00	1671,00	2268,00	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
Податок на додану вартість	208,00	279,00	378,00	71,00	99,00	170,00	134,13	135,48	181,73
Чистий дохід від реалізації продукції	1042,00	1392,00	1890,00	350,00	498,00	848,00	133,59	135,78	181,38
Інші операційні доходи	-	-	2	-	2	2	-	-	-
Разом чисті доходи	1042,00	1392,00	1892,00	350,00	500,00	850,00	133,59	135,92	181,57
Разом витрати	994,00	1284,00	1865,00	290,00	581,00	871,00	129,18	145,25	187,63
Фінансовий результат від звичайної діяльності	48,00	108,00	27,00	60,00	-81,00	-21,00	225,0	25,0	56,25
Інші витрати	20,00	-	-	-20,00	-	-20,00	-	-	-
Фін. результат до оподаткування	28,00	108,00	27,00	80,00	-81,00	-1,0	385,71	25,00	96,43
Податок на прибуток	7,00	27,00	6,75	20,00	-21,25	-0,25	385,71	25,00	96,43
Чистий прибуток	21,00	81,00	20,25	60,00	-60,75	-0,75	385,71	25,00	96,43

Найбільша сума прибутку до оподаткування ресторану “Amadin” зафіксована у 2016 року – 108 тис.грн., що у 3,9 рази вище, ніж у 2015 році та у 4 рази більше, ніж у 2017 році і свідчить про більш ефективне здійснення операційної діяльності саме у 2016 році. Відповідно, після сплати від податкових платежів у 2016 році заклад отримав найбільший обсяг чистого прибутку в цьому періоді – 81 тис.грн., що на 60, 75 тис.грн. менше, ніж у 2017 та 2017 роках.

Тобто, за досліджуваний період спостерігається збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, і найбільш ефективно серед 2015 -2017 роках фінансово-господарська діяльність ресторану “Amadin” здійснена у 2016 році, про що свідчить обсяг прибутку до оподаткування закладу у цьому періоді.

Динаміка обсягових показників діяльності підприємства у 2015-2016 роках зростає. А в 2017 році знижується за рахунок зростання обсягу операційних витрат. Аналіз динаміки та структури товарообороту ресторану “Amadin” наведений в табл.2.3. Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна сказати, що товарооборот ресторану “Amadin” у 2016 році зростає на 421 тис.грн., або на 33,68% в порівнянні з 2015 роком у 2017 роком – на 597 тис.грн. або на 35,73% у порівнянні з попередніми роком, що є наслідком збільшення обсягу роздрібного товарообороту. Взагалі протягом 2015 - 2017 роки валовий товарооборот ресторану “Amadin” зростає на 1018 тис.грн., або на 81,44%, що відбувається в основному внаслідок збільшення обсягів реалізації продукції власного виробництва за рахунок зростання попиту на продукцію ресторану “Amadin” та кількості клієнтів. Негативною тенденцією є зростання цін та обслуговування та на страви у ресторані. Це перш за все, пов’язано з інфляцією у країні та значним підняттям цін на сировину у постачальників . Зростання цін відбувається постійно та негативно сприймається споживачами.

Таблиця 2.3

Структура доходів ресторану «Amadin» у динаміці за 2015- 2017 роки

Показники	Од.ви- мірюв- ання	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
					2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015
Дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	1250,00	1671,00	2280,00	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
Роздрібний товарооборот	тис.грн.	1250,00	1671,00	2268,00	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
- Оборот по продукції власного виробництва	тис.грн	561,00	857,00	1168,00	296,00	311,00	607,00	152,73	136,26	208,11
Питома вага обороту по продукції власного виробництва у валовому товарообороті	%	44,9	51,3	51,5	6,4	0,2	6,6	-	-	-
- Оборот по закупним товарам	тис.грн	689,00	814,00	110,00	125,00	286,00	411,00	118,15	135,17	159,71
Питома вага обороту по закупним товарам у валовому товарообороті	%	55,1	48,7	48,5	-6,4	-0,2	-6,6	-	-	-

Оборот по продукції власного виробництва за аналізований період також має позитивну динаміку. Так, в 2016 року його сума збільшилась на 286 тис.грн., або на 52,73% в порівнянні з 2015р., а в 2017р. сума обороту по продукції власного виробництва досліджуваного закладу зросла ще на 311 тис.грн., або на 36,26% в порівнянні з 2016 роком. Взагалі за аналізований період оборот по продукції власного виробництва збільшився на 607 тис.грн., або у 2 рази. Разом зі збільшенням суми обороту по продукції власного виробництва за аналізований період зростає її питома вага у валовому товарообороті закладу. Так, питома вага обороту по продукції власного виробництва ресторану “Amadin” за 2015- 2017 роки зросла на 6,6%. Це свідчить про відносне збільшення обсягів виробничої діяльності ресторану “Amadin” за останні три роки, що позитивно характеризує господарську діяльність закладу.

З наведеної таблиці 2.3 також помітно, що оборот по закупним товарам займає найбільшу частку у валовому товарообороті ресторану “Amadin” в 2015 році – 55,1%. Проте, вже у 2016 році питома вага обороту по закупним товарам знижується до 48,7%, а в 2016 – до 48,5%. Тобто, за аналізований період помітна тенденція до зниження питокої ваги обороту по закупним товарам закладу на 6,6%, хоча його сума зростає на 59,71%.

Характеризуючи ефективність господарської діяльності ресторану “Amadin”, розглянемо динаміку та структуру його операційних витрат за 2015-2017 роки (табл. 2.4). Аналізуючи дані таблиці, можна відмітити, що за аналізований період спостерігається тенденція до стрімкого зростання загальної суми операційних витрат ресторану “Amadin”. За період з 2015 рік -2017 рік їх сума зросла на 871 тис.грн. або у 1,9 рази. Так, в 2016 рік сума операційних витрат ресторану «Amadin» збільшилась на 29,18% у порівнянні з 2015 роком, а в 2017 рік– на 46,25% у порівнянні з 2016 роком. Тобто, за 2015 - 2017 роки відбувається зростання обсягу операційних витрат, що є пропорційним до зростання суми доходу закладу за цей період.

Таблиця 2.4

Склад та структура операційних витрат ресторану “Amadin” у динаміці за 2015- 2017 роки, тис. грн.

Статті витрат	2015 рік		2016 рік		2017 рік		Абсолютне відхилення суми, +/-			Відносне відхилення, %		
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015
Матеріальні витрати	294,00	29,58	409,00	31,85	685,00	36,73	115,00	276,00	391,00	139,12	167,48	232,99
Витрати на оплату праці	129,00	12,98	128,00	9,97	129,00	6,92	-1,00	1,00	-	99,22	100,78	100,00
Відрахування на соціальні заходи	34,00	3,42	62,00	4,83	44,00	2,36	28,00	-18,00	10,00	182,35	70,97	129,41
Амортизація	66,00	6,64	60,00	4,67	55,00	2,95	-6,00	-5,00	-11,00	90,91	91,67	83,33
Інші витрати	471,00	47,38	625,00	48,68	952,00	51,05	154,00	327,00	481,00	132,70	152,32	202,12
Сума витрат	994,00	100,0	1284,00	100,0	1865,00	100,0	290,00	581,00	871,00	129,18	145,25	187,63
Дохід від реалізації продукції (послуг)	1250,00	-	1671,00	-	2268,00	-	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
Рівень витрат, %	79,52	-	76,84	-	82,23	-	-2,7	5,4	2,7	-	-	-
Витратовіддача, тис.грн.	1,25	-	1,30	-	1,15	-	1,45	1,02	1,17	-	-	-

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна сказати, що за період з 2015- 2017 роки рівень витрат ресторану “Amadin” має тенденцію до зростання. Розмір підвищення рівня витрат за 2015 - 2017 роки склав 2,7%, що негативно характеризує політику управління операційними витратами закладу.

Проте, в 2016 рік значення рівня витрат ресторану «Amadin» дещо знизився – на 2,7%.

Рівень витрат на оплату праці персоналу ресторану “Amadin” невисокий – 12,98%, і знижується в 2015 році до 9,97%, а в 2017 році – до 6,92%, що взагалі є невластивим для закладу ресторанного господарства. У зв’язку з цим, негативною оцінку заслуговує скорочення рівня витрат на оплату праці.

Проте взагалі у ресторану “Amadin” достатньо високий рівень операційних витрат в порівнянні з аналогічними закладами, що вказує на недостатньо високу ефективність управління ними.

В 2016 рік відмічається підвищення витратовіддачі ресторану «Amadin» - у 3 рази в порівнянні з 2015 роком, що є наслідком зниження рівня витрат в цьому періоді. Проте, в 2017 році витратовіддача ресторану «Amadin» знижується на 0,07 тис.грн. і становить 0,014 тис.грн., що на 82,79% нижче, ніж у 2016 році. В зв’язку з цим, можна зробити висновок про зниження ефективності здійснення витрат в 2017 році.

Таким чином, за аналізований період спостерігається тенденція до зростання загальної суми операційних витрат ресторану “Amadin” на фоні збільшення обсягів діяльності, що взагалі позитивно характеризує господарську діяльність закладу і спричиняє підвищення рентабельності його діяльності.

Фінансові результати діяльності закладу характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Прибуток ресторан “Amadin” отримує, головним чином, від реалізації власної продукції та купівельних товарів, а також від інших видів діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ефективності господарської діяльності ресторану “Amadin” у динаміці за 2015 - 2017 роки

Показники	Од. вимір.	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення суми, тис.грн.			Темп зміни, %		
					2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015
Дохід від реалізації	тис.грн.	1250,00	1671,00	2268,00	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
Оборот по ПВВ	тис.грн.	561,00	857,00	1168,00	296,00	311,00	607,00	152,76	136,29	208,20
Чистий прибуток	тис.грн.	21,00	81,00	20,25	60,00	-60,75	-0,75	385,71	25,00	96,43
Середньоспівкова чисельність працівників ресторану	чол.	42	42	47	-	5	5	100	111,9	111,9
Чисельність працівників виробництва	чол.	28	28	32	-	4	4	100,00	114,28	114,28
Вартість основних засобів	тис.грн.	2582,00	2522,00	2467,00	-60,00	-55,00	-115,00	97,68	97,82	95,55
Рентабельність діяльності	%	2,24	6,46	1,19	4,2	-5,3	-1,0	-	-	-
Рентабельність витрат	%	2,82	8,41	1,45	5,6	-7,0	-1,4	-	-	-
Продуктивність праці працівників ресторану	тис.грн./ чол.	29,76	39,79	48,25	10,3	8,46	18,49	133,7	121,26	162,13
Продуктивність праці працівників виробництва	тис.грн./ чол.	20,04	30,61	36,5	10,57	5,89	16,1	152,74	119,24	182,14
Середня заробітна плата на 1 працівника заміс	грн.	2720,8	2840,04	3980,10	20,04	140,06	160,02	104,89	114,07	118,96
Фондовіддача основних засобів	тис.грн.	0,48	0,66	0,92	0,2	0,3	0,4	136,86	138,75	189,90

З інформації, представленої у таблиці 2.5, можна зробити висновок, що прибуток закладу до оподаткування у 2016 році зростає на 80 тис.грн. або у 3,9 рази, а у 2017 році сума прибутку ресторану "Amadin" знижується на 81 тис.грн. або у 4 рази, що вплинуло на аналогічну динаміку показників ефективності господарської діяльності закладу.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна тенденція до зростання фондівдачі (на 89,9%) та зниження фондоємності основних засобів (на 47,34%) ресторану «Amadin», що пов'язано з перебільшенням темпів росту доходу від реалізації над темпами зростання вартості основних засобів і свідчить про підвищення ефективності їх використання.

Таким чином, за 2015 -2017 роки фінансово-господарська діяльність ресторану «Amadin» є рентабельною і достатньо ефективною, що дає змогу удосконалювати якість сервісу в ресторані за рахунок заходів, обґрунтованих у розділі 3 даної роботи.

2.2. Оцінка рівня сервісу в ресторані

Якість сервісу в ресторані "Amadin" оцінено шляхом подвійної оцінки - з одного боку за матеріалами контролюючих органів, а з другого - за відгуками споживачів. Так протягом трьох тижнів в ресторані нами проводилось анкетування споживачів. Гостям пропонувалось заповнити анкету. В результаті було опитано близько 50 чоловік і зроблений аналіз якості сервісу в ресторані (табл. 2.6).

Аналізуючи анкетні дані можна зробити наступні висновки: споживачі відвідують ресторан, головним чином, для задоволення потреби в харчуванні (50%), для відпочинку (26%) і святкування визначених подій (8%), для проведення ділових зустрічей - 16%. При цьому 16% споживачів відвідують підприємство 4 рази на місяць, 32% - іноді, 18% - 2 рази і 10% - 3 рази на тиждень.

Під час перебування у ресторані більшість споживачів розраховують на витрати на 1-ну особу у розмірі 250 - 350 грн., і лише 26% - на 350 - 600 грн., 8% - на витрати понад 1000 грн.

Ресторан відвідують 68% чоловіків і 32% жінок. Послугами підприємства в основному користуються споживачі віком 41 - 50 років (14%) і 30 - 40 років (26%), в меншій мірі - молоді відвідувачі віком 23 - 29 років (14%) і віком 51 - 55 років - 8%.

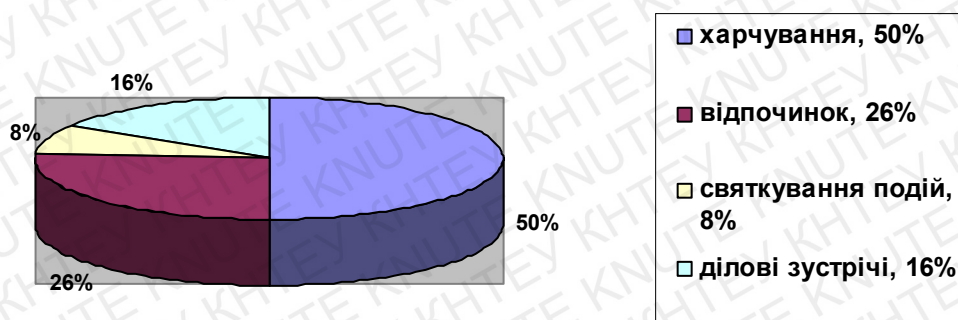


Рис 2.2. Структура відвідувачів ресторану „Amadin” за метою відвідування у 2017 році

За видом основного заняття більшість споживачів складають підприємці та керівники (58%), службовці (28%), інші категорії (молодь, туристи) - 14% (рис.2.4)



Рис 2.3. Структура відвідувачів ресторану „Amadin” за контингентом споживачів у 2017 році

Переважна більшість опитаних (48%) відповіли, що їх сім'ї в середньому за місяць витрачають понад 1000 грн на послуги закладів харчування, 22%-

701-1000грн., 16% - 501,00 - 700,00 грн, 14% витрачають менше 500,00 грн. (рис.2.4).

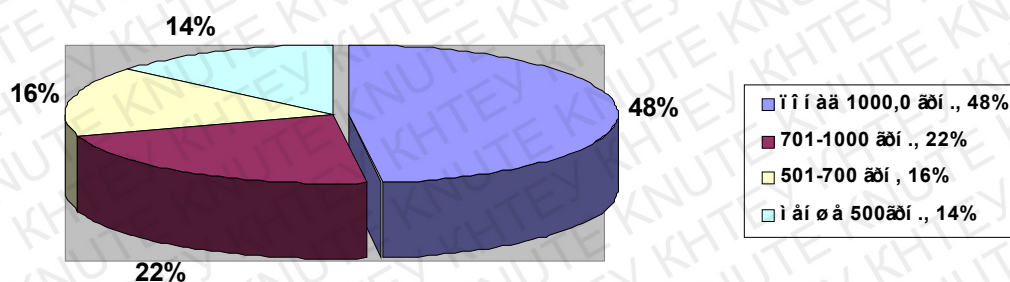


Рис 2.4. Структура відвідувачів ресторану „Amadin” за рівнем середньомісячних сім’ї витрат на послуги закладів харчування у 2017 році

Середньомісячний дохід на одного члена сім’ї більшості опитаних (34%) становить понад 1500 грн., дохід 24% опитаних становить 1500,00 - 1000,00 грн., та ще 14% опитаних 1000,00 - 750,00 грн., 18% - 750,00- 500,00 грн. та лише 10% - менше 500грн. Тобто, більшість відвідувачів ресторану є відвідувачі з середнім рівнем доходу (рис.2.5).

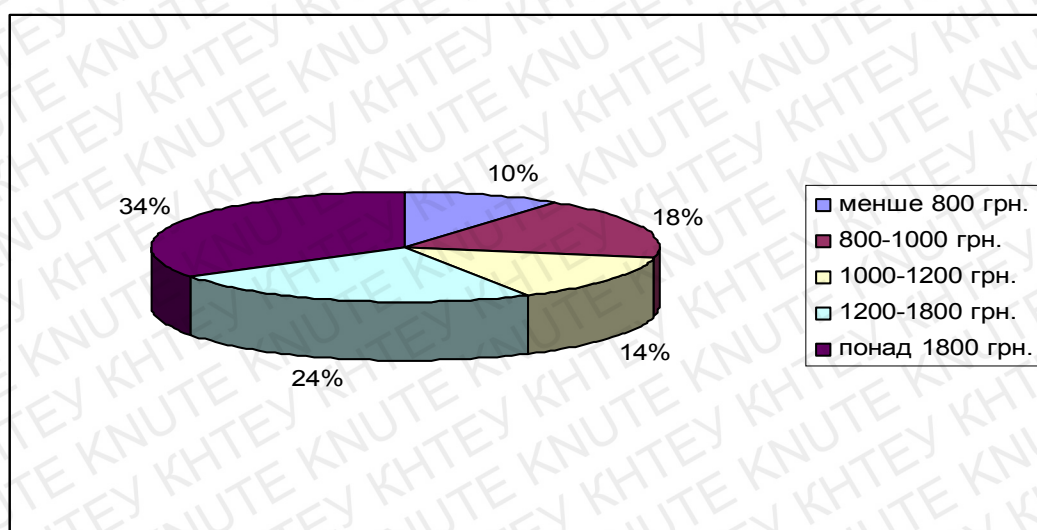


Рис 2.5. Структура відвідувачів ресторану „Amadin” за рівнем середньомісячного доходу на оджного члена сім’ї у 2017 році

Проведемо оцінку рівня сервісу в ресторані „Amadin”. Чинниками якості сервісу у закладі ресторанного господарства будемо вважати: відповідність обслуговування системі вимог, які базуються на сучасному рівні розвитку техніки, організації виробництва і обслуговування, виробничих відносин,

моральних і правових норм суспільства, санітарно-гігієнічних норм тощо (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Комплексна оцінка рівня сервісу в ресторані «Amadin», м. Київ

№ з/п	Складові сервісу	Зміст складових сервісу	Середня оцінка (за 10 шкалою, бали)	Відсоткове співвідношення, %	Відхилення від еталону, %	Частка у заг. складі, %
1.	Доступність	Контакт із споживачами повинен бути легким і приємним для експонента	8,5	85	15	10,56
2.	Комунікації	Інформування клієнтів про страви та послуги на зрозумілій мові, адаптація до особливостей цільової групи	8	80	20	9,94
3.	Компетентність	Наявність необхідних навиків і знань для надання обслуговування	7,6	76	24	9,44
4.	Ввічливість	Увічливість, уважність, дружелюбність персоналу	9,5	95	5	11,80

Продовження табл. 2.6

№ з/п	Складові сервісу	Зміст складових сервісу	Середня оцінка (за 10 шкалою, бали)	Відсоткове співвідношення, %	Відхилення від еталону, %	Частка у заг. складі, %
5.	Надійність	Стабільність роботи, необхідний рівень забезпечується завжди, прийняті зобов'язання виконуються	6,7	67	33	8,32
6.	Довіра	Репутація закладу, його чесність, гарантії серйозного відношення до клієнтів	8,2	82	18	10,19
7.	Відповідальність	Повна відповідальність усім запитам клієнтів	7,1	71	29	8,82
8.	Безпека	Захист від ризику фізичного, фінансового, морального	6,8	68	32	8,45
9.	Відчутність	Матеріальне підтвердження надання послуг – приміщення, персонал тощо	9,8	98	2	12,17
10.	Розуміння клієнта	Уміння розуміти специфічні потреби клієнта та пристосовував-	8,3	83	17	10,31

	ТИСЬ ДО НИХ			
--	----------------	--	--	--

Частка складових комплексного показника сервісу підприємства ресторанного господарства «Amadin» зображено на рисунку 2.6.

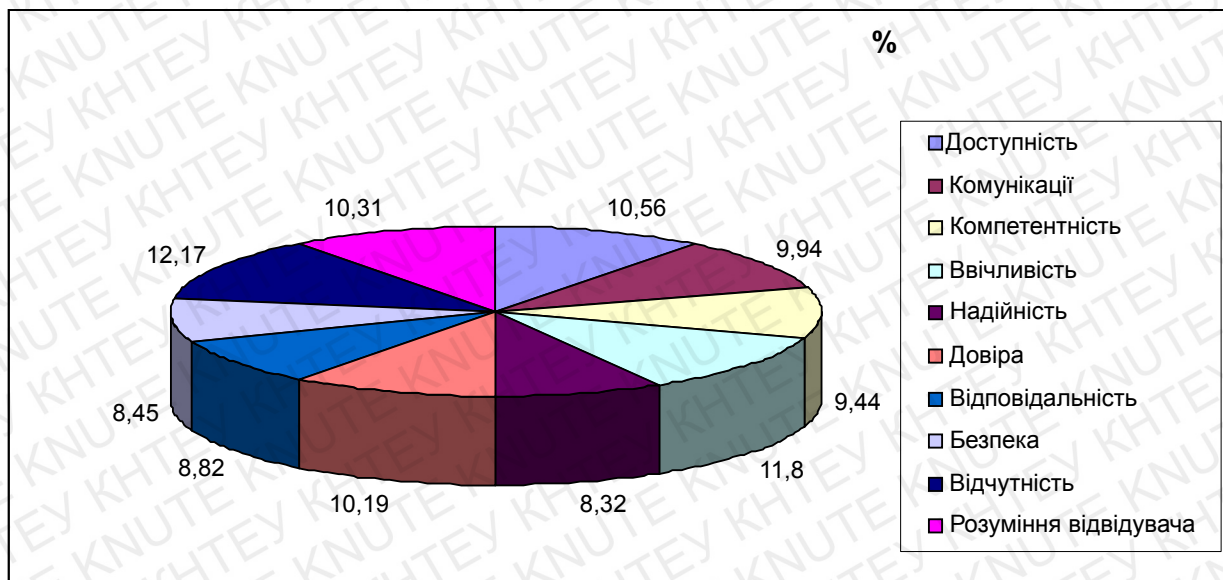


Рис. 2.6. Частка показників сервісу у структурі комплексного рівня сервісу ресторану «Amadin», м. Київ

На рисунку 2.7 відображений рівень якості сервісу, розрахований за інформацією, яку було отримано за результатами анкетування споживачів.



Рис. 2.7. Рівень сервісу в ресторані «Amadin» за методом «еталону»

Отже, до високого рівня слід віднести доступність 8,5 або 10,5% частка у загальній послугі, комунікації 8 або 9,94%, ввічливість 9,5 або 11,8%, довіра 8,2 або 10,19 %, відчутність 9,8 або 12,17, розуміння експонента 8,3 або 10,31%. До середнього компетентність 7,6 або 9,44%, надійність 6,7 або 8,32%, відповідальність 7,1 або 8,82%, безпека 6,8 або 8,45%. Складових елементів ресторанної послуги які відповідають низькому рівню сервісу не було виявлено.

В цілому рівень сервісу ресторану «Amadin», м.Київ зображено графічно на рис.2.8.



Рис. 2.8. Рівень сервісу ресторану «Amadin», м. Київ за методом «еталону»

З даного рисунку ми можемо зробити висновок, що рівень сервісу у ресторані «Amadin» складає 80,5 %, а отже не достатніми до рівня «еталону»є 19,5%.

Для оцінки рівня якості праці обслуговуючого персоналу підприємства ресторанного господарства було проведено дослідження за допомогою

анкетування 50 постійних клієнтів, після чого були отримані наступні дані щодо рівня якості праці обслуговування персоналу, який на даний час відображає таблиця 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня якості праці обслуговуючого персоналу ресторану «Amadin», м. Київ як ключового елемента сервісу

№ з/п	Складові якості праці	Середня оцінка (за 10 шкалою, бали)	Відсоткові співвідношення, %	Відхилення від еталону, %	Частка у заг. складі, %
1.	швидкість обслуговування	6,9	69	31	17,51
2.	техніка робочого персоналу	7,7	77	23	19,54
3.	культура поведінки	8,4	84	16	21,32
4.	професіоналізм	7,1	71	29	18,02
5.	дотримання санітарно-гігієнічних норм	9,3	93	7	23,60

Частка складових якості праці обслуговуючого персоналу ресторану представлена на рисунку 2.9.

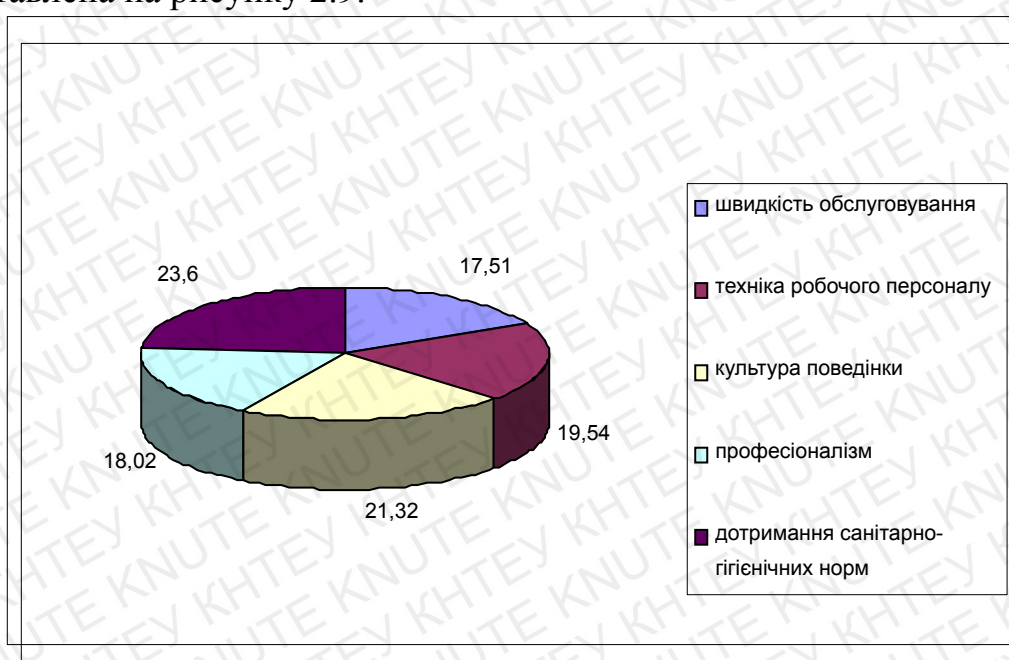


Рис. 2.9. Оцінка рівня обслуговування та складових показників якості праці обслуговуючого персоналу ресторану «Amadin», м. Київ

На рисунку 2.9 відображений рівень якості складових праці обслуговуючого персоналу ресторану за результатами отриманими шляхом анкетування постійних відвідувачів.

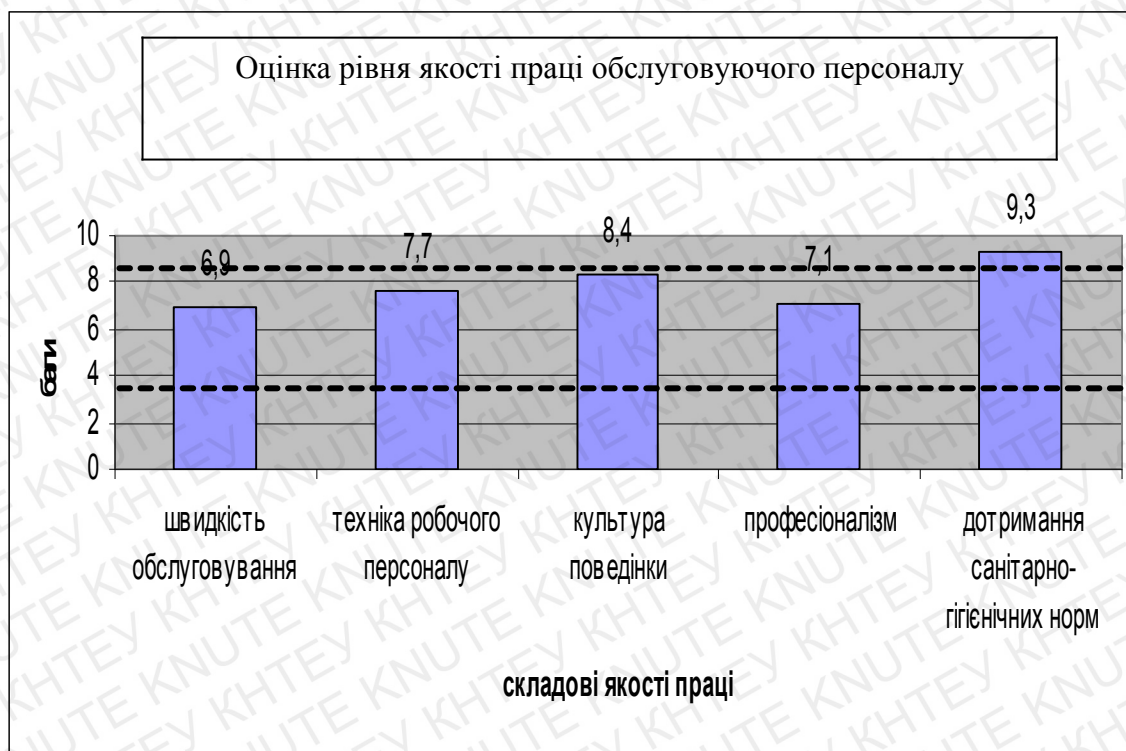


Рис. 2.10. Оцінка рівня якості праці обслуговуючого персоналу ресторану «Amadin», м. Київ

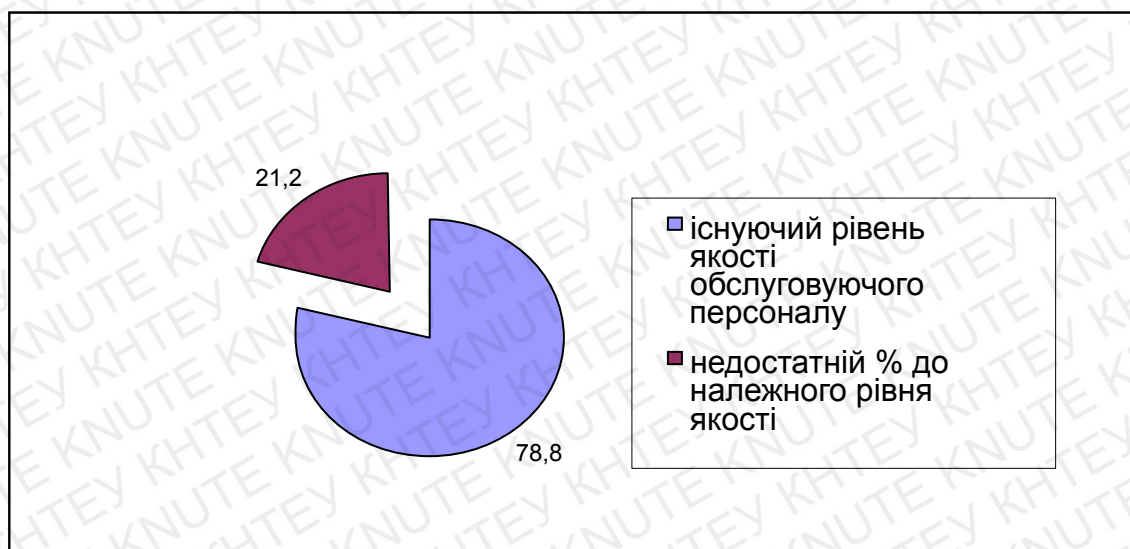


Рис. 2.11. Рівень якості праці обслуговуючого персоналу ресторану «Amadin», м. Київ за методом «еталону»

Отже, високий рівень мають складові: дотримання санітарно-гігієнічних норм 9,3 або 23,60 % частка у загальному рівні праці обслуговуючого персоналу, культура поведінки – 8,4 або 21,32% , інші складові праці відповідають середньому рівню якості: техніка робочого персоналу 7,7 або 19,54%, професіоналізм 7,1 або 18,02%, швидкість обслуговування 6,9 або 17,51%.

В цілому рівень якості праці обслуговуючого персоналу ресторану «Amadin» відображено на рис.2.11.

З даного рисунку ми можемо зробити висновок, що рівень якості обслуговуючого персоналу ресторану дорівнює 78,8 %, а отже не достатніми до рівня «еталону» є 21,2%.

Щодо оцінки рівня якості експлуатації торговельної площі підприємства та використання його матеріально-технічної було проведено дослідження за допомогою анкетування 25 постійних відвідувачів ресторану, після чого були отримані наступні дані щодо рівня якості експлуатації матеріально-технічної бази підприємства, який відображає таблиця 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня якості експлуатації торговельних площ та матеріально-технічної бази ресторану «Amadin», м. Київ

№ з/п	Складові якості експлуатації торговельних площ	Середня оцінка (за 10 шкалою, бали)	Відсоткове співвідношення, %	Відхилення від еталону, %	Частка у заг. складі, %
1.	Рациональне зонування простору приміщень для споживачів	7,2	72	18	43,37
2.	Відповідність приміщень санітарно-гігієнічним, естетичним та функціональним вимогам	9,4	94	6	56,63

Частка складових якості матеріально-технічної бази ресторану «Amadin» відображена на рисунку 2.12.

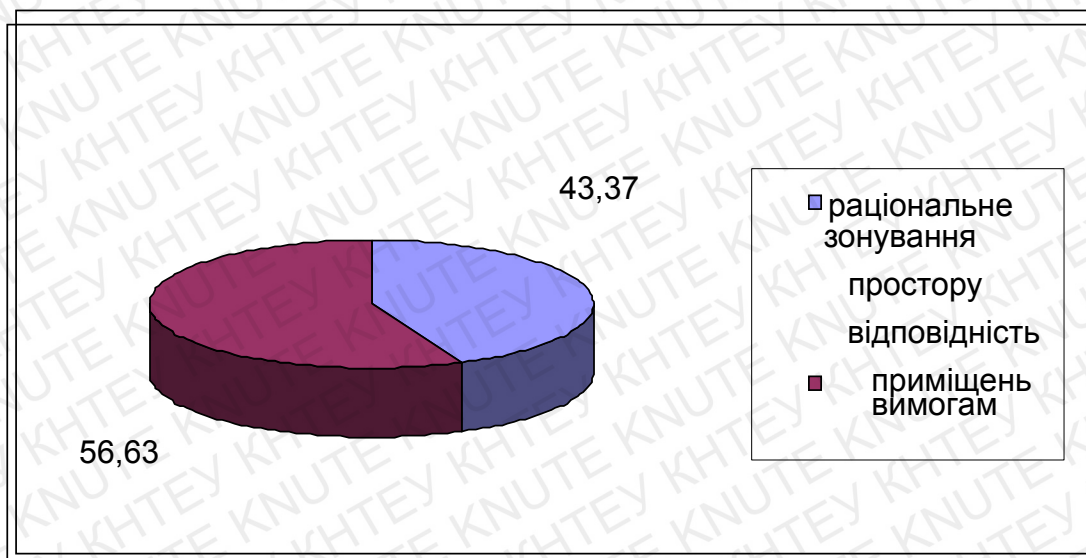


Рис. 2.12. Частка складових компонентів якості експлуатації приміщень ресторану «Amadin», м. Київ

На рисунку 2.12 відображений рівень якості складових експлуатації торговельних площ (приміщень для обслуговування споживачів) ресторану «Лай», м.Київ за результатами анкетування відвідувачів ресторану.

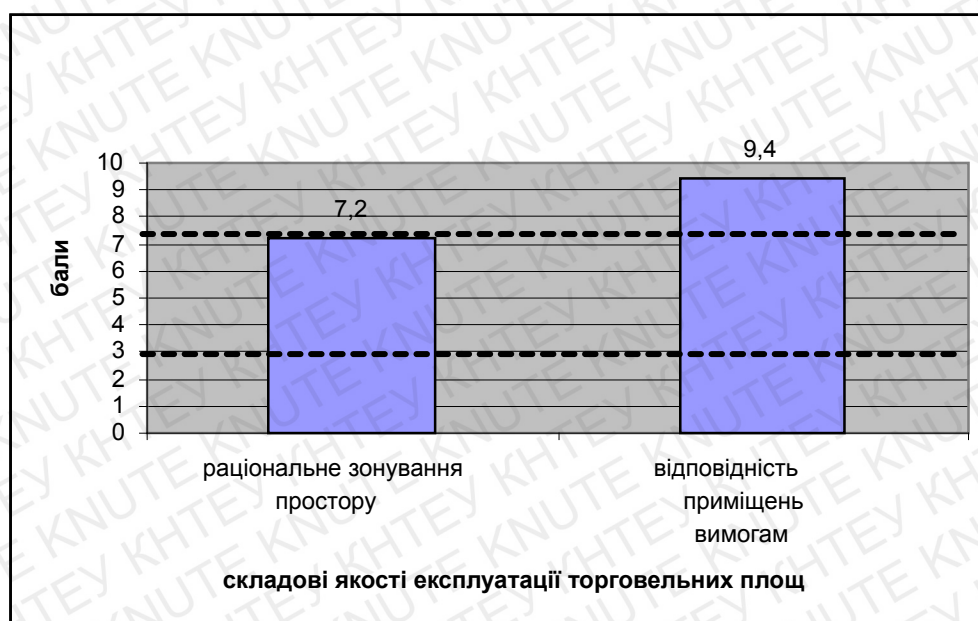


Рис. 2.13. Рівень якості складових експлуатації матеріально-технічної бази ресторану «Amadin», м. Київ

Отже, високий рівень має складова відповідність торговельних приміщень санітарно-гігієнічним нормам 9,4 або 56,63 % частка у загальному рівні якості експлуатації матеріально-технічної бази. Рациональне зонування виставкового простору 7,2 або 43,37% відповідає середньому рівню якості.

В цілому рівень якості експлуатації торговельних площ методом еталону відображено на рис.2.14.

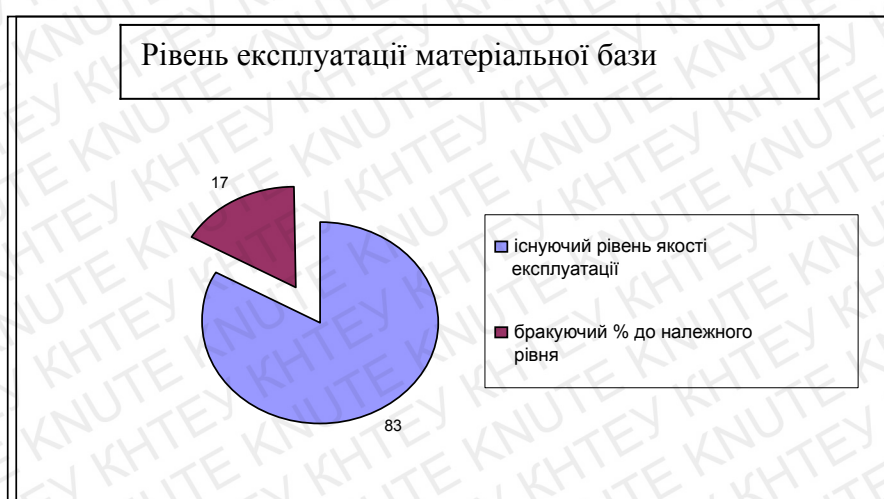


Рис. 2.14. Рівень якості матеріально-технічної бази ресторану «Amadin», м. Київ за методом еталону

З даного рисунку ми можемо зробити висновок, що рівень якості експлуатації торговельних площ в ресторані «Amadin», м.Київ дорівнює 83 %, а отже не достатніми до рівня «еталону» є 17%.

Для аналізу мікроклімату в колективі ресторанного підприємства було проведено дослідження на основі внутрішнього анкетування персоналу підприємства, після чого були отримані наступні дані про мікроклімат в колективі, які відображені в таблиці 2.9. Для дослідження було обрано 10 показників: задоволення заробітною платною, наявність умов для розвитку трудового потенціалу працівників, система заохочення працівників, наявність та рівень корпоративної культури, умови просування по кар'єрного

росту, дотримання санітарно-гігієнічних норм та вимог нормативних документів, розуміння керівництвом проблем персоналу.

Таблиця 2.9

Оцінка показників якості мікроклімату в колективі ресторану

«Amadin», м. Київ

Показники якості мікроклімату в колективі	Середня оцінка (за 10 шкалою, бали)	Відсоткове співвідношення, %	Відхилення від еталону, %	Частка у заг.складі, %
Задоволення заробітньою платньою	8	80	20	10,06
Розвиток трудового потенціалу працівників	9,2	92	8	11,57
Система заохочення працівників	6	60	40	7,55
Корпоративна культура	5,2	52	48	6,54
Просування по кар'єрній сходінці	7,4	74	24	9,31
Стиль та методи управління персоналом	9,1	91	9	11,45
Підвищення кваліфікації	7,3	73	27	9,18
Дотримання санітарно-гігієнічних норм	9,5	95	5	11,95
Дотримання нормативних документів	9,6	96	4	12,08
Розуміння проблем персоналу	8,2	82	8	10,31

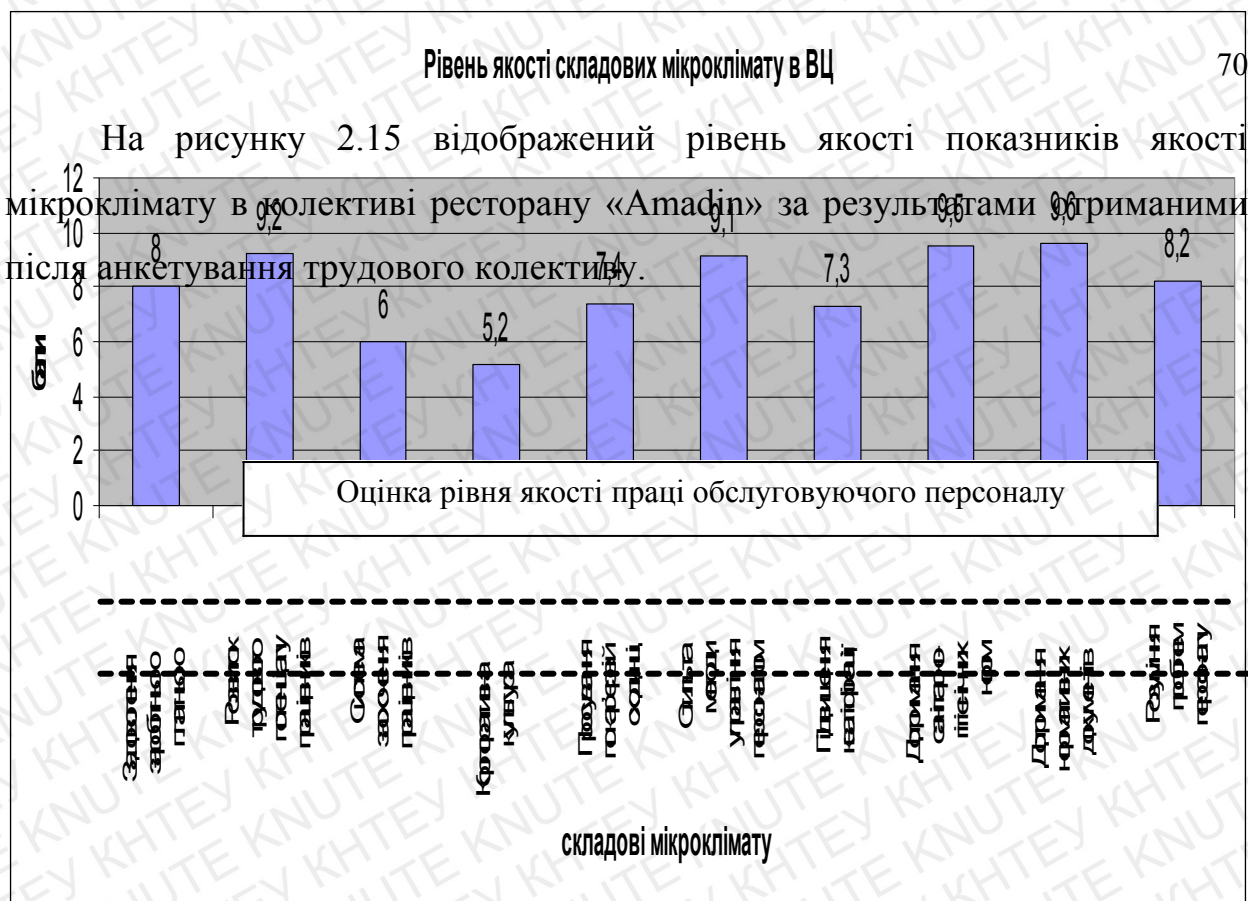


Рис. 2.15. Рівень якості складових мікроклімату ресторану «Amadin», м. Київ

Отже, високий рівень мають складові дотримання нормативних документів 8,2 або 12,08% у загальному складі, дотримання санітарно гігієнічних норм 9,5 або 11,95%, розвиток трудового потенціалу працівників 9,2 або 11,57%, стиль та методи управління 9,1 або 11,45%, розуміння проблем персоналу 8,2 або 10,31%. До середнього рівня слід віднести задоволення заробітньою платньою 8 або 10,06%, просування по кар'єрній сходах 7,4 або 9,31%, підвищення кваліфікації 7,3 або 9,18%. Нижче за

сереній знаходяться складові система заохочення персоналу 6 або 7,55% та корпоративна культура 5,2 або 6,54%.

В цілому рівень якості мікроклімату в колективі ресторану відображено на рис.2.16, для цього використано метод еталону



Рис. 2.16. Рівень якості мікроклімату в колективі ресторану за методом еталону

З даного рисунку ми можемо зробити висновок, що рівень якості мікроклімату в колективі ресторану дорівнює 79,5 %, а отже не достатніми є 19,5% до рівня еталону.

Отже, у ресторані управління сервісом не має комплексного системного характеру. Існуюча система якості всіх побажань клієнтів щодо надання якісного сервісу та забезпечення максимально ї зручності та комфорту.

2.3 Діагностика впливу чинників на реалізацію сервісної стратегії підприємства

В умовах конкурентних відносин на ринку туристичних послуг реалізація сервісної стратегії забезпечує і гарантує успішне функціонування

ресторану «Amadin» на ринку. На стратегію управління сервісом впливають численні фактори, які діють і самостійно, і у взаємозв'язку між собою, як на окремому етапі життєвого циклу ресторанної послуги, так і на їх сукупності.

Вплив макроекономічних факторів на діяльність ресторану у сфері сервісу відображає таблиця 2.10.

Таблиця 2.10

**Вплив макроекономічних факторів на управління сервісом у ресторані
«Amadin», м. Київ**

Фактор	Рівень впливу (поз.+1-+3,нег.-1-3)
Економічні:	
девальвація	-2
інфляція	-2
імпорт > експорт	-1
демпінг	-1
тенденції розвитку	+2
ступінь розвитку ринку	+1
Соціально-демографічні:	
співвідн.чол і жінок	+1
віковий	-1
народжуваність	-1
рівень доходу населення	-2
прожитковий мінімум	-2
Вплив держави:	
відсутня законодавча база	-3
підтримка	+3
спонсорство	+3
Державна галузева політика	-1
відносини із державними інститутами	+2
вплив податків на прибуток	-2
Політичні:	
непогодженість законів	-3
нестабільність законів	-2
нестабільність політичної влади	-3
несвоєчасність прийнятих заходів для економічного стимулювання	-2
Географічні:	
розміщення	+3
природні ресурси транспортне	+1
інфраструктура	+2

Отже, дослідивши вплив макроекономічних факторів середовища ресторану, ми можемо зробити висновок, що найбільш гостро впливають такі

фактори як: відсутня законодавча база, непогодженість законів, нестабільність політичної влади – спричиняють найбільший негативний вплив на виставкове середовище, а найбільш позитивно впливають такі фактори як: інфраструктура регіону, спонсорство, розміщення.

Тому треба приділяти увагу політичній ситуації в країні, щоб запобігти негативних наслідків від впливу цих факторів, а для отримання більшої підтримки держави, що в свою чергу підвищує статус та положення ресторану, треба більше уваги приділяти маркетинговій політиці підприємства, щоб залучати більше спонсорів та отримувати підтримку державних органів влади, що призведе до більшої популярності даного підприємства та до максимізації його прибутку.

Вплив мікроекономічних факторів на діяльність ресторану у сфері якості відображає таблиця 2.11.

Таблиця 2.11

**Вплив внутрішніх факторів на управління сервісом у ресторані
«Amadin», м. Київ**

Фактор	Рівень впливу (поз.+1-+3,нег.-1-3)
Конкуренти:	
ціни	-3
транспортні ресурси	-1
асортимент послуг	+3
маркетингова діяльність	+1
реклама	+1
унікальність послуг	-2
клієнтська база	-2
знижки	+2
популярність	+2
якість	+1

Продовження табл. 2.11

Фактор	Рівень впливу (поз.+1-+3,нег.-1-3)
Постачальники:	
ціни	+2

асортимент	+2
якість	+2
доставка	+1
знижки	+2
надійність	+1
зручність	+2
реклама	+1
популярність	+1
унікальність послуг	+2
Споживачі:	
кількість	+1
платоспроможність	-1
обізнаність	+1
життєвий мінімум	-2
середня заробітна плата	-1
рівень потреби в послугах ресторанів	+1
потреба в розвагах	+2

Отже, дослідивши вплив мікроекономічних факторів середовища ресторану «Amadin», ми можемо зробити висновок, що найбільш гостро впливають такі фактори: найбільш негативно - ціни конкурентів, тобто ціни конкурентів нижче ніж ціни на обслуговування та продукцію у даному підприємстві; а найбільш позитивно впливає фактор - асортимент послуг, тобто в даному підприємстві асортимент продукції та послуг набагато більший за конкурентів.

Тому, щоб підвищити свою конкурентність по ціні, ресторану треба передивитися цінову політику на підприємстві та дослідити ціноутворення конкурентів з метою знайдення найоптимальніших та ефективніших шляхів зменшення ціни, що призведе підприємство до більш вигідного положення ніж у конкурентів та як наслідок до максимізації прибутку.

Для аналізу факторів впливу на функціонування системи управління якістю слід скористатися методом матриці SWOT. Для цього розробляємо профіль середовища ресторану, який відображений в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Профіль середовища забезпечення сервісу рестораном
«Amadin», м. Київ**

№ з/п	Фактори	Напрямок впливу фактору	Значимість факторів для галузі	Інтегральний показник (=3x4)
1	МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ			
1.1.	Постійна зміна законодавства	-1	2	-2
1.2.	Розвиток інфляції	-1	3	-3
1.3.	Недосконала економічна політика	+1	3	3
1.4.	Зниження культурного рівня	+1	2	2
1.5.	Втілення нових технологій	-1	3	-3
1.6.	Високий науково-технічний потенціал	-1	1	-1
1.7.	Фінансова криза	-1	3	-3
1.8.	Фінансування наукомістких галузей	-1	2	-2
	ВСЬОГО			-9
2	МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ			
2.1.	Відношення експонентів до виставкових послуг	+1	2	2
2.2.	Наявність сильних сторін	+1	3	3
2.3.	Можливість потенційних експонентів	+1	2	2
2.4	Позиція підприємства порівняно з конкурентом	+1	2	2
2.5	Контроль якості за послугами та продукцією	-1	3	-3

Продовження табл. 2.12

№ з/п	Фактори	Напрямок впливу фактору	Значимість факторів для галузі	Інтегральний показник (=3x4)
2.6	Наявність конкурентів	-1	1	-1
2.7.	Вивчення конкурентів	+1	3	3
2.8.	Ціни підприємства порівняно з конкурентами	-1	3	-3
	ВСЬОГО			
3	ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
3.1.	Відсутність стратегічних напрямів розвитку	-1	3	-3
3.2.	Система моніторингу конкурента	+1	3	3
3.3.	Маркетингові можливості	+1	2	2
3.4.	Фінансові можливості	+1	2	2

3.5.	Організаційна структура апарату управління	+1	2	2
3.6.	Рівень кваліфікації робітників підприємства	+1	3	3
3.7.	Орієнтація на прибуток	+1	2	2
3.8.	Гнучкість системи ціноутворення	-1	2	-2
3.9.	Заходи по стимулюванню збуту	+1	3	3
3.10.	Собівартість послуг та продукції	-1	2	-2
3.11.	Продуктивність праці	+1	3	3
3.12.	Служба маркетингу	+1	2	2
	ВСЬОГО			14

На основі даних, що ми отримали з профілю середовища ресторану «Amadin» можна побудувати матрицю SWOT, яка відображена на рисунку 2.17.

	Можливості	Загрози
	Відношення експонентів до послуг 2 Наявність сильних сторін 3 Можливість потенційних споживачів 2 Позиція підприємства порівняно з конкурентом 2 Вивчення конкурентів 3	Розвиток інфляції -3 Контроль якості за послугою -3 Наявність великої кількості конкурентів -1 Ціни підприємства порівняно з конкурентами -3
Сильні сторони	Наявність надійних довготривалих відносин з споживачами, високий рівень організації корпоративних заходів, відпрацьована система менеджмента якості всіх елементів ресторанної послуги. Застосувати фінансову стратегію для забезпечення стабільного високого темпу ек. розвитку, та зміцнення конкурентної позиції. Маркетингову стратегію – для збільшення частки ринку, завоювання ринку. Інвестиційна стратегія.	Можливість створення довготривалих відносин з експонентами, можливість аутсорсингу спеціалістів з маркетингових досліджень. Використати стратегію маркетингу для збільшення обсягу продажу, збільшення клієнтів, збільшення прибутку. Стратегія скорочення витрат для виявлення і скорення недоцільних витрат.
Слабкі сторони		Втрата частки ринку, що

<p>Відсутність стратегічних напрямів розвитку -3 Гнучкість системи ціноутворення -2 Собівартість послуги -2</p>	<p>ринок нових послуг, відсутність власних ресурсів для розробки нових послуг, слабкий бренд-менеджмент, неефективна система інформації про потреби клієнта, слабкий аналіз ринка ресторанних послуг. Стратегія маркетингу для збільшення для збільшення обсягу продажів, збільшення прибутку п-ва. Стратегія диференціація.</p>	<p>швидко розвивається, втрата постійних клієнтів, зменшення відомості бренду, стратегічний дрейф – неузгодженість стратегії та пропозиції. Стратегія скорочення(ліквідації) – проявляється через скорочення чи ліквідацію нерентабельного п-ва та у вимушеній жорсткій економії. Стратегія диверсифікація – зміщення вид діяльності. Можливий варіант вихід з ринку.</p>
---	--	---

Рис. 2.17. Адаптована матриця SWOT-аналізу діяльності ресторану

«Amadin», м. Київ у сфері забезпечення сервісу

Отже, з аналізу матриці ми бачимо, що підприємство має сильні та слабкі сторони, та сильні сторони переважають. Підприємство має також можливості та загрози. Тому на даному етапі треба застосувати стратегію удосконалення сервісу для забезпечення стабільного високого темпу економічному розвитку, та зміцнення конкурентної позиції. Маркетингову стратегію – для збільшення частки ринку, завоювання ринку, для збільшення обсягу продажу, збільшення клієнтів, збільшення прибутку. Також є доцільною інвестиційна стратегія.

У процесі оцінювання сервісу ресторану „Amadin” з метою діагностики його елементів на ринку ресторанних послуг доцільно використати також портфельний аналіз – сучасний інструмент стратегічного менеджменту, що дозволяє оцінити всю господарську діяльність підприємства з метою виявлення альтернатив вкладення засобів у найбільш прибуткові і перспективні напрямки і, відповідно, скорочення, чи припинення, інвестицій у неефективні проекти.

Основним прийомом портфельного аналізу є побудова матриць, зокрема, одним з найбільш поширених є використання матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) [29] (рис. 2.18).

Кейтеринг	Організація харчування в торговельних залах (індивідуальне
-----------	--




		(обслуговування) Реалізація сніданків
	Проведення конференцій, ділових зустрічей Корпоративні заходи <div data-bbox="236 584 432 712" style="border: 1px solid blue; padding: 5px; display: inline-block;"> <i>Важка дитина</i> </div>	Обслуговування дітей

Рис. 2.18. Класифікація розвитку сервісу ресторану «Amadin», м. Київ на ринку ресторанних послуг

В умовах відносної стабільності ринкового середовища становище даного підприємства за видами операційної діяльності з урахуванням критеріїв сервісу дописується за допомогою часток на ринку щодо провідних конкурентів і темпів зростання галузі.

Зірка (обслуговування в будиночках, на природі обслуговування). Це положення матриці характеризує види діяльності, які мають високу частку ринку в галузях, що розвиваються. Приносять значні прибутки, але при цьому потребують максимальних витрат на маркетинг та розширення обсягів виробництва.

Дійна корова (організація роботи торговельних залів (індивідуальне обслуговування) та реалізація сніданків). Дають прибутки, які не використовуються для розширення виробництва. "Дійні корови" можуть фінансувати інші види діяльності.

Важка дитина (проведення конференцій, ділових зустрічей, корпоративних заходів). Характеризується невеликою часткою ринку, проте має, як правило, високі темпи зростання.

Дикий собака (обслуговування дитячих заходів). Мала частка ринку, незначні темпи зростання. Можливо, даного виробничого напрямку слід

позбутися. Хоча з іншої сторони попит на дану послугу можна класифікувати як негативний – це становище, коли більша частина потенційного ринку нехтує товаром і намагається його уникнути.

Результати портфельного аналізу підприємства за методикою БКГ будуть використані при обґрунтуванні шляхів удосконалення сервісної стратегії ресторану „Amadin”, м. Київ у перспективному періоді.

Висновки до розділу 2

1. Основні економічні показники діяльності ресторану “Amadin” мають позитивну динаміку за 2015- 2017 роки. Так, у 2016 року дохід від реалізації ресторану “Amadin” збільшився на 421 тис.грн., або на 33,68% у порівнянні з 2015 роком. У 2017 році дохід ще збільшився – на 59,7 тис.грн., або на 35,73% у порівнянні з 2016 роком. Взагалі за досліджуваний період дохід від реалізації збільшився на 101,8 тис.грн., або на 81,44%, що є наслідком відносного підвищення попиту споживачів на послуги закладу та зростання цін. Сума операційних витрат ресторану “Amadin” за 2015- 2017 роки також поступово зростає, що є наслідком збільшення обсягів реалізації продукції та послуг закладу за цей період.

2. Аналіз динаміки та структури товарообороту ресторану “Amadin” вказує, що товарооборот ресторану “Amadin” у 2016 році зростає на 421 тис.грн., або на 33,68% в порівнянні з 2015 роком у 2017 роком – на 597 тис.грн. або на 35,73% у порівнянні з попередніми роком, що є наслідком збільшення обсягу роздрібного товарообороту. Взагалі протягом 2015 - 2017 роки валовий товарооборот ресторану “Amadin” зростає на 1018 тис.грн., або на 81,44%, що відбувається в основному внаслідок збільшення обсягів реалізації продукції власного виробництва внаслідок зростання попиту на продукцію ресторану “Amadin”.

За період з 2015- 2017 роки рівень витрат ресторану “Amadin” має тенденцію до зростання. Розмір підвищення рівня витрат за 2015 - 2017 роки

склав 2,7%, що негативно характеризує політику управління операційними витратами закладу. Проте, в 2016 рік значення рівня витрат ресторану «Amadin» дещо знизився – на 2,7%. Рівень витрат на оплату праці персоналу ресторану “Amadin” невисокий – 12,98%, і знижується в 2015 році до 9,97%, а в 2017 році – до 6,92%, що взагалі є невластивим для закладу ресторанного господарства. У зв’язку з цим, негативною оцінки заслуговує скорочення рівня витрат на оплату праці.

Проте взагалі у ресторані “Amadin” достатньо високий рівень операційних витрат в порівнянні з аналогічними закладами, що вказує на недостатньо високу ефективність управління ними.

3. Аналізуючи дані соціологічних опитувань можна зробити наступні висновки: споживачі відвідують ресторан, головним чином, для задоволення потреби в харчуванні (50%), для відпочинку (26%) і святкування визначених подій (8%), для проведення ділових зустрічей - 16%. При цьому 16% споживачів відвідують підприємство 4 рази на місяць, 32% - іноді, 18% - 2 рази і 10% - 3 рази на тиждень. Результати анкетного опитування споживачів ресторану щодо якості сервісу за розробленими нами показниками (складовими критеріями обслуговування) засвідчили про задовільний рівень сервісу. Слід зазначити, що в середньому якість сервісу у ресторані відповідає 4,39 бали за п’ятибальною системою. Найбільш високо оцінили споживачі смакові якості страв ресторану (4,76 бали), гостинність персоналу (4,72 бали) та його кваліфікованість (4,84 бали), санітарно-гігієнічний стан приміщень підприємства (4,76). Найнижчу споживчу оцінку отримали такі складові елементи якості обслуговування, як – асортимент страв (4,02 бали), швидкість обслуговування (4,1 бали), інтер’єр залів (4,1 бали) та асортимент додаткових послуг.

4. Результати анкетного опитування споживачів ресторану щодо якості обслуговування за розробленими нами показниками якості (складовими критеріями обслуговування, після чого був отриманий рівень якості ресторанної послуги - 80,5 %, тобто він є задовільним, але не достатнім, так

як від еталонного показника відрізняється на 19,5%. Рівень якості праці обслуговуючого склав 78,8 %, а отже не достатнім на 21,2%.

Щодо оцінки рівня якості експлуатації матеріально-технічної бази підприємства, то він склав 83 %, а отже меншим від еталону на 17%.

Для аналізу мікроклімату в колективі підприємства було проведено дослідження анкетування персоналу. Для дослідження було обрано 10 показників: задоволення заробітною платною, наявність умов для розвитку трудового потенціалу працівників, система заохочення працівників, наявність та рівень корпоративної культури, умови просування по кар'єрного росту, дотримання санітарно-гігієнічних норм та вимог нормативних документів, розуміння керівництвом проблем персоналу. Було виявлено, що рівень якості мікроклімату в колективі ресторану дорівнює 79,5 %, а отже не потребує удосконалення.

5. Дослідивши вплив макроекономічних факторів середовища ресторану на реалізацію сервісної стратегії, ми можемо зробити висновок, що найбільш гостро впливають такі фактори як: відсутня законодавча база, непогодженість законів, нестабільність політичної влади – спричиняють найбільший негативний вплив на середовище діяльності підприємства, а найбільш позитивно впливають такі фактори як: поява новітніх технологій, удосконалення інфраструктури регіону. Тому треба приділяти увагу цим факторам, щоб запобігти негативних наслідків від впливу цих факторів.

6. Дослідивши вплив мікроекономічних факторів середовища ресторану, ми можемо зробити висновок, що найбільш гостро впливають такі фактори на реалізацію сервісної стратегії: найбільш позитивно - ціни конкурентів, тобто ціни ресторану нижче ніж цін конкурентів; а найбільш негативно впливає фактор - асортимент страв, тобто в даному ресторані асортимент та смакові якості страв нижчі рівня конкурентів.

Отже, з аналізу матриці SWOT ми бачимо, що підприємство має сильні та слабкі сторони, та сильні сторони переважають. На даному етапі треба застосувати стратегію удосконалення якості для забезпечення стабільного

високого темпу економічному розвитку, та зміцнення конкурентної позиції, для збільшення частки ринку, завоювання ринку, для збільшення обсягу продажу, збільшення клієнтів, збільшення прибутку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ

«AMADIN», М. КИЇВ

3.1. Формування концептуальних положень сервісної стратегії ресторану

Підвищена активність у зовнішньоекономічних і культурних зв'язках, розвиток економіки призвели до якісних зрушень у ресторанному господарстві - впровадження в роботу вітчизняних підприємств закордонного досвіду, прагнення забезпечити якість сервісу у цій сфері на рівні сучасних світових тенденцій.

Тому підприємствам ресторанного господарства необхідно вже сьогодні розробляти і мати сучасну систему управління якістю сервісу(СУЯ).

Для надання високоякісного сервісу у ресторані «Amadin» відповідно до ДСТУ ISO 9001-2016 та ДСТУ ISO 9004-2012 доцільно розробити, документально оформити, впровадити, підтримувати систему якості і безперервно підвищувати її дієвість. Тобто, враховуючи ці засади, для

ресторану «Amadin» потрібно проаналізувати діяльність конкурентів; розробити настанови з якості; визначити процеси, що необхідні для системи якості, їх послідовність і взаємодію та застосовувати їх у своїх підрозділах; розробити методики оцінювання якості продукції та послуг; визначити критерії та методи, що необхідні для оцінки результатів виконання і управління цими процесами; забезпечити наявність ресурсів та інформації, що потрібні для забезпечення виконання і контролю цих процесів; здійснювати контроль, вимірювання та аналіз вказаних процесів; виконувати дії, що дозволяють отримати заплановані результати і постійно поліпшувати ці процеси.

Оцінка ефективності діючих в Україні СУЯ є дуже складним та неоднозначним питанням, але навіть прагнення підприємств мати СУЯ та сертифікувати її, буде позитивно впливати на управління цим підприємством. Необхідно якомога швидше усвідомити, що процеси, які відбуваються в сфері управління сервісом, безперервно прискорюються, і адекватне реагування на них потребує суттєвих змін у психології багатьох керівників, які беруть участь у становленні та розвитку вітчизняної економіки.

Як показав аналіз стану розвитку і впровадження в Україні сучасних СУЯ, створення (розробка і впровадження) СУЯ на вітчизняних підприємствах є необхідною, доцільною і актуальною задачею.

У найближчі часи підприємства ресторанного господарства завдяки споживачу, що прагне отримати найбільш якісний сервіс, будуть змушені мати дієві СУЯ.

Під створенням систем якості розуміється їхня розробка й впровадження в діяльність підприємства. Створення систем якості може бути ініційовано керівництвом підприємства або замовником.

Система якості являє собою сукупність структур, що виконують функції управління й забезпечення якості встановленими методами. Її розробка в основному полягає в тому, що спочатку визначають, які процеси й структури

варто включити в систему якості і які функції вони повинні виконувати, щоб забезпечити необхідну якість сервісу, а потім розробити всі нормативні документи, необхідні для виконання цих функцій.

Система якості ресторану «Amadin» повинна включати наступні структурні елементи:

1. Ефективне управління підприємством на основі маркетингу.

Підприємства індустрії гостинності функціонують в умовах ринків, що розвиваються. Вплив ринкових факторів підсилюється. Вони вимагають підвищення задоволення споживача, а також забезпечення благополуччя підприємства, його працівників і власників.

Подальший розвиток підприємства залежить від:

- ефективного менеджменту на основі маркетингу, що забезпечує необхідні умови для виробництва й реалізації продукції і послуг - надання сервісу;
- впровадження системи якості, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність і прибутковість.

2. Створення корпоративної культури.

Під корпоративною культурою розуміється система цінностей і переконань, що поділяються всіма співробітниками, колективна свідомість і менталітет організації. Корпоративна культура визначає взаємини працівників між собою, з клієнтами, керівництвом, посередниками, постачальниками й т.д. Корпоративна культура дає працівникам відчуття мети й формує відданість своїй організації.

3. Впровадження стандартів технічної якості сервісу.

Впровадження стандартів технічної якості сервісу означає приведення підприємства у відповідність із галузевими стандартами на основі існуючої класифікації закладів ресторанного господарства.

У цих цілях проводиться технічне обстеження ресторанного підприємства (будинку й території, торгових, громадських і службових

приміщень, технологічного обладнання, оснащення інвентарем, витратними матеріалами й т.д.). Виявлені технічні відхилення від стандарту усуваються.

За результатами цієї роботи необхідно скласти «Паспорт ресторану», у якому відображаються всі основні технічні характеристики об'єкта по вищезгаданому зразковому переліку. Завдання управління технічною якістю ресторанного підприємства полягає в підтримці його технічного стану відповідно до характеристик технічного паспорта.

4. Впровадження стандартів функціональної якості сервісу..

а) Впровадження кваліфікаційних вимог (кваліфікаційного стандарту) і посадових обов'язків працівників підприємства.

Впровадження функціональної якості починається з розробки кваліфікаційних вимог (кваліфікаційного стандарту) і посадових обов'язків працівників виходячи зі специфіки роботи й особливостей ресторанного підприємства. Кваліфікаційні вимоги дозволяють забезпечити обґрунтований і раціональний поділ і організацію праці, правильний підбір, розміщення й використання кадрів, єдність при визначенні посадових обов'язків працівників ресторанного господарства і пропонувані до них кваліфікаційні вимоги, закріплення норм відповідальності в трудових контрактах, а також прийнятих рішень при проведенні атестації керівників і фахівців. Схему впровадження можна представити в такий спосіб: кваліфікаційні вимоги (кваліфікаційний стандарт) — нормативний опис обов'язків по кожній посаді — посадова інструкція — трудовий контракт.

Формалізовані кваліфікаційні вимоги (кваліфікаційний стандарт) і посадові обов'язки поєднуються в єдиний документ «Настанови з якості».

б) Розробка технології (нормативний опис) виробничих процесів.

Нормативний опис виробничих процесів (технологічні процедури) здійснюється по кожному підрозділу ресторан на підставі технічного

паспорта, класифікаційних вимог до закладу ресторанного господарства, посад працівників і їхніх обов'язків у даному підрозділі.

Нормативний опис виробничих процесів є **нормативним документом**, що закріплює норми відповідальності й керівника даного підрозділу.

Формалізовані нормативні описи виробничих процесів поєднуються в єдиний документ «Настанови з якості».

в) *Введення нормування праці (нормативів виробітки, нормативної чисельності працівників).*

Нормування праці здійснюється по основних категоріях робочих професій (покоївки, кухарі, офіціанти й т.д.), чия праця піддається нормуванню. По кожній посаді створюється фотографія робочого дня, у якій поетапно хронометрується виробничий процес середнього за рівнем продуктивності праці працівника.

Формалізовані нормативи праці й чисельності працівників поєднуються в єдиний документ «Настанови з якості».

г) *Справедлива оцінка й мотивації праці.*

Основний зміст всієї роботи в області матеріальної винагороди співробітників ресторан - це визначити міру праці й розмір її оплати. Розробка оптимальних співвідношень в оплаті праці різної складності є найбільш важливим моментом у системі диференціації заробітної плати. Такий підхід забезпечує відповідність розмірів оплати праці його якісним показникам. Мова йде про справедливу винагороду за працю.

У системі оплати й мотивації праці повинні дотримуватися наступні принципи:

- оплата за результатами праці;
- упевненість і захищеність працівників. Завдання полягає в тому, щоб персонал зосереджував максимум уваги на рішенні головних завдань організації: людей не повинні відволікати матеріальні проблеми. Забезпечити їм це повинна гарантована заробітна плата;
- стимулюючий і мотивуючий аспект зарплати. Працівникам надається

можливість за продуктивну якісну, бездефектну працю одержувати більше, ніж фіксовану заробітну плату. У зв'язку із цим уводяться додаткові виплати, безпосередньо пов'язані з їхніми певними досягненнями;

- *додаткові (мотиваційні) форми винагороди праці за особистий внесок.* На додаток до заробітної плати встановлюються різні види винагороди працівників. Винагороди служать оцінкою й визнанням організацією особливо якісної роботи співробітника. Це може бути: знижки на покупку товарів, оплату витрат на освіту, медичне обслуговування, страхування життя й т.п.

Мотиваційні можливості розкриваються перед працівниками через систему навчання. Навчання всіх співробітників стає обов'язковим елементом діяльності організації. Воно складається з навчання правильному сприйняттю й безпосередньому застосуванню чинних стимулів, теоретичної професійної підготовки й перепідготовки, освоєння й закріплення практичних навичок, розвитку здатності переборювати поточні труднощі, тренінг роботи в команді, формування команд.

Навчання й мотивація персоналу - найбільш вигідні форми інвестицій компанії. Правильно мотивований персонал повинен працювати як одна команда, не розтрачуючи час і енергію на чвари й інтриги.

5. Вхідний контроль якості на продукцію й послуги постачальників.

Вхідний контроль якості означає розробку системи взаємодії з постачальниками продукції й послуг для готельно-ресторанного підприємства, що включає:

- вихідний контроль продукції постачальником відповідно до вимог споживача ресторану;
- вхідний контроль споживача (ресторан) і зворотний зв'язок за результатами контролю;
- оцінку якості постачань;
- рейтинг постачальників.

б. *Вихідний контроль якості послуг, що надаються у ресторані, і їх збут у межах підприємства (обслуговування в залі ресторану; та за межами - обслуговування на літньому майданчику).*

Центральне місце у встановленні контролю над якістю надаваних послуг займає розробка еталонних карт якості на надані послуги та сервіс підприємства. Процедури оцінки й виміру якості процесів обслуговування (рівня сервісу) за допомогою опитних карт якості використовують поняття «дефект» і «невідповідність».

Процес обслуговування вважається *дефектним*, якщо, принаймні, *один із критичних елементів* обслуговування визнаний невиконаним або виконаним неправильно.

Невідповідністю процесу обслуговування вважається:

- відхилення в меншу сторону оцінки якості будь-якого критичного елемента обслуговування в опитній карті (при правильному в цілому виконанні цього елемента) від значення цієї оцінки в еталонній карті;
- відсутність або неправильне виконання будь-яких, що не є критичними, елементів обслуговування, передбачених еталонною картою якості.

Причини виявлених невідповідностей і дефектів повинні бути швидко ідентифіковані, щоб можна було почати коригувальні дії й попередити повторне виникнення невідповідностей. Невідповідності треба ранжувати за ступенем їхнього впливу на сприйняття (якість) обслуговування. Причини невідповідностей можуть носити різний характер: технічний, виконавський, організаційний і ін.

У ресторані необхідно регулярно проводити внутрішні перевірки якості (внутрішній аудит), щоб контролювати ефективність і придатність різних елементів системи якості для досягнення поставлених цілей в області якості та регулювати реалізацію сформованої концепції забезпечення високоякісного сервісу та своєчасно вносити зміни до її положень.

3.2. Розроблення методичних підходів до формування системи управління сервісом

Система забезпечення управління якістю (рис. 3.1) являє собою організаційну структуру, відповідальність керівництва, процедури, процеси та ресурси необхідні для управління якістю. Система якості ресторану повинна функціонувати таким чином, щоб забезпечувати вдоволеність послуг запитам та очікуванням споживачів; враховуються потреби суспільства і вимоги охорони навколишнього середовища; основну увагу приділяється запобіганню проблем, а не їх виявлення після виникнення.

Керівництво вищої ланки бере на себе зобов'язання і несе

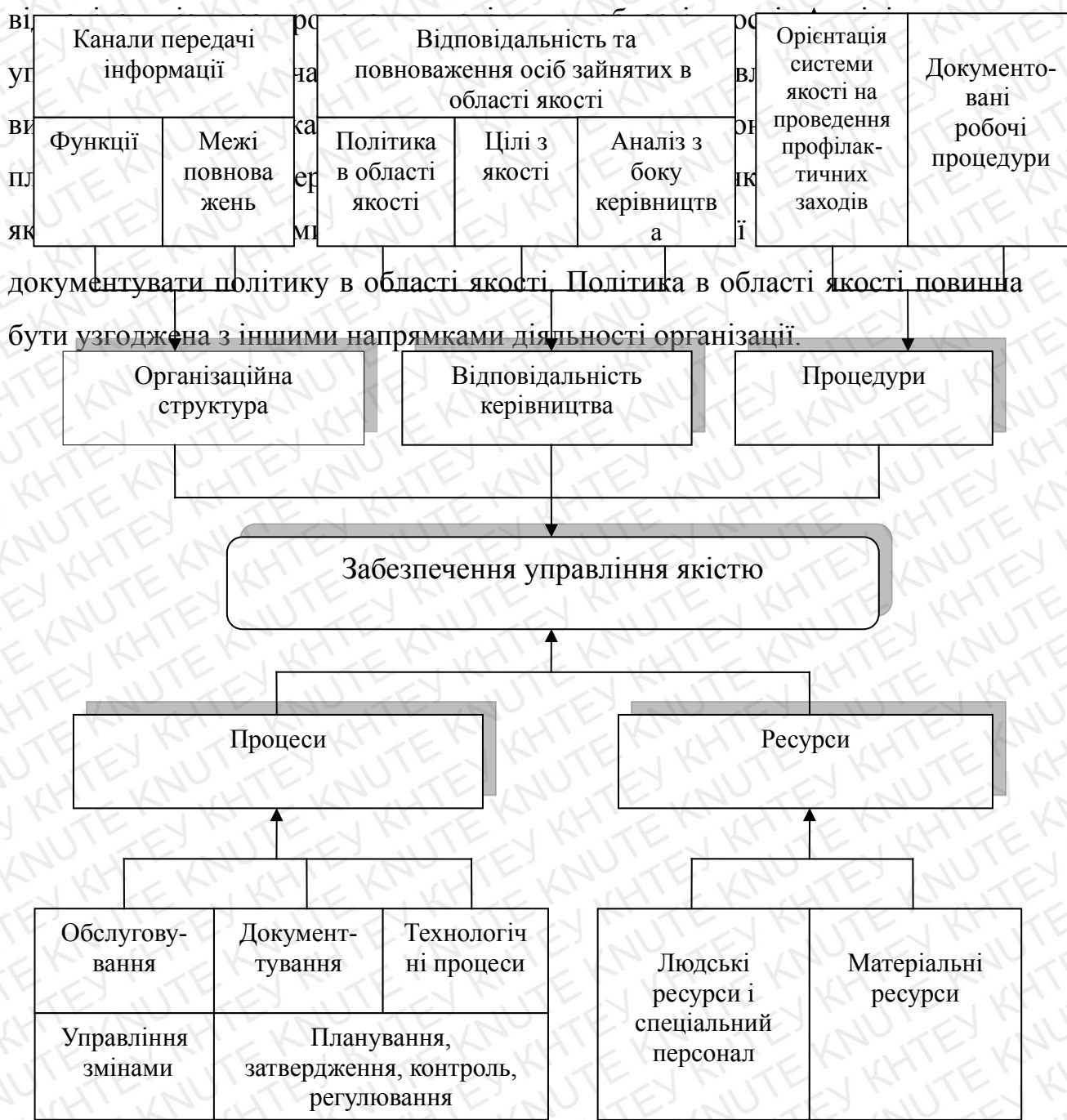


Рис. 3.1 Система забезпечення якості сервісу ресторану

Керівництво має вживати всіх необхідних заходів, що забезпечують розуміння політики у сфері якості, її здійснення і аналіз на всіх рівнях організації. Керівництво має документувати цілі і зобов'язання, пов'язані з таким ключових елементів якості як функціональна придатність, експлуатаційні характеристики, безпека і надійність. Важливе значення має проведення розрахунків та оцінювання витрат, пов'язаних з впровадженням всіх елементів якості та досягненням поставлених цілей, які передбачають мінімізацію втрат внаслідок низької якості. Відповідні ланки керівництва повинні документувати конкретні цілі у сфері якості у відповідності з політикою в сфері якості, а також інші цілі ресторану.

Планування процесів управління якістю послуг забезпечує їх протікання в керованих умовах відповідними методами контролю надання послуг, документовані процедури або програми якості, програмне забезпечення, основоположні стандарти. Виконання процесів має бути визначено в письмових інструкціях. Контроль і керування процесами мають бути безпосередньо пов'язані з технічними вимогами, до готової продукції або внутрішніми вимогами в залежності від конкретної необхідності. Взаємозв'язок між операційним контролем, вимогами до такого контролю і готової продукції повинна бути доведена до відома персоналу та

документована. Процеси повинні перевірятися на здатність виробляти послуги відповідно до нормативних вимог. Перевірка процесів повинна включати перевірку обладнання ресторану, процедур і обслуговуючого персоналу.

Керівництво повинно забезпечити достатні і необхідні ресурси для впровадження системи якості та досягнення цілей у сфері якості. Найбільш важливий ресурс у ресторану - його кадри. Це особливо важливо, оскільки поведінка і робота кожного співробітника роблять безпосередній вплив на якість послуги. З метою стимулювання персоналу, його зростання, встановлення необхідних взаємовідносин та виконання роботи керівництво повинне: підбирати співробітників на основі їх здатності задовольняти кваліфікаційним вимогам, встановленим для даного виду роботи; забезпечувати умови праці, які сприяють найкращому виконанню співробітниками своїх обов'язків і спокійним діловим взаєминам; реалізовувати можливості кожного співробітника організації використовуючи послідовні, творчі методи роботи і можливості більшого залучення до роботи із забезпечення якості; забезпечити розуміння співробітниками виконуваних і досягаються завдань і цілей, включаючи їх вплив на якість; звертати увагу на те, щоб весь персонал відчував свою причетність і вплив на якість послуги, що надається замовникам; заохочувати зусилля персоналу, спрямовані на підвищення якості, визнаючи заслуги і нагороджуючи за конкретні досягнення; періодично проводити оцінку факторів, що стимулюють співробітників на забезпечення якості послуги. До важливих елементів професійного зростання персоналу є: підготовка виконавців у сфері загального керівництва якістю, включаючи фахівців з витрат, пов'язаних з якістю, і оцінки ефективності системи якості; підготовка персоналу не повинна обмежуватися тільки тими, хто безпосередньо відповідає за якість; навчання персоналу з питань політики ресторану в області якості, цілей і концепцій задоволеності замовника; інструктаж і навчальні курси для нових співробітників, а також програми

періодичної перепідготовки для кадрових співробітників; оцінка діяльності персоналу для визначення його потенційних можливостей і необхідності професійного зростання.

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій,

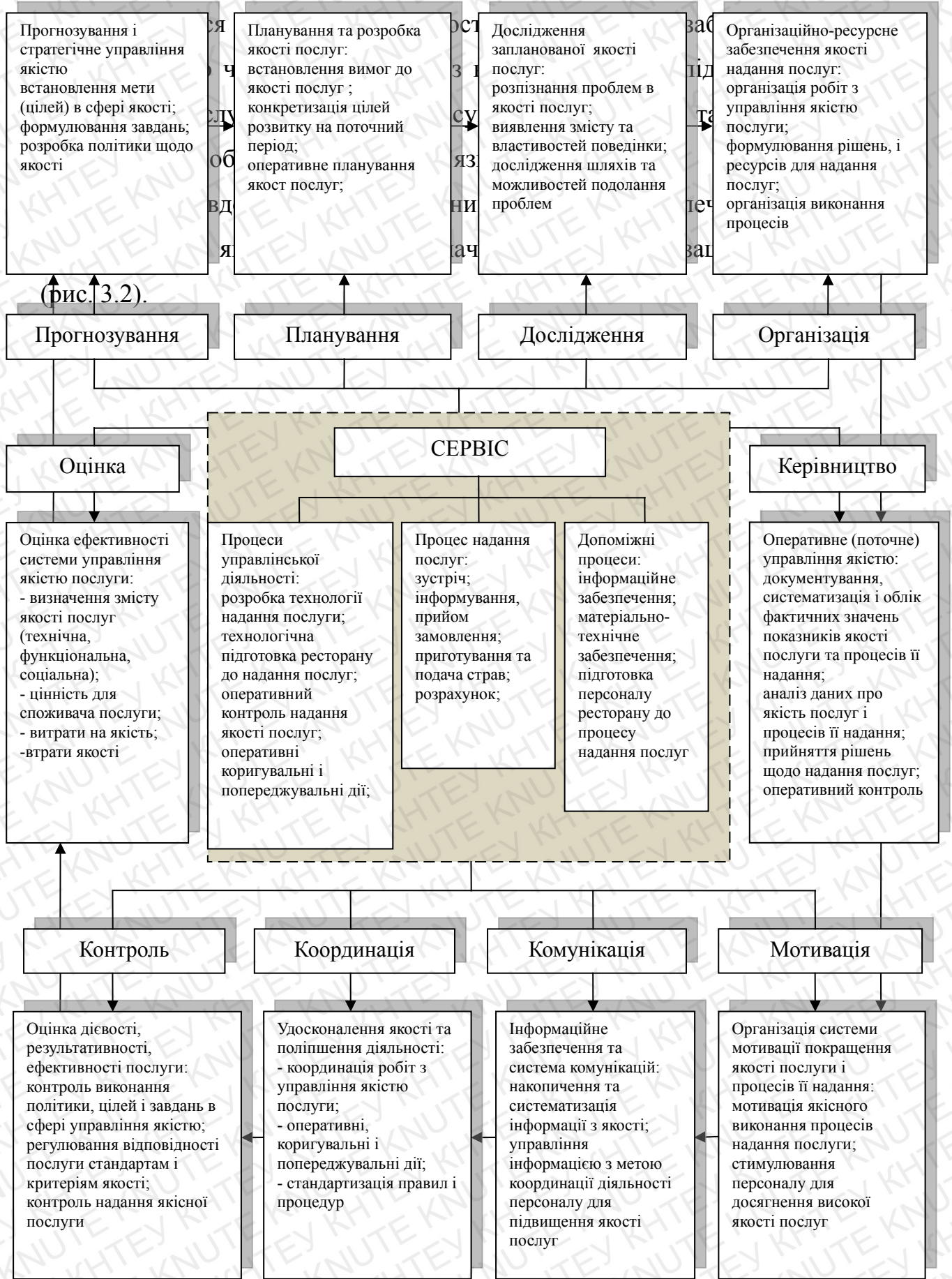


Рис. 3.2 Процесний підхід до забезпечення управління якістю сервісу

Однією з основних характеристик процесу є ефективність. Це означає, що формування і використання процесної моделі в системі управління якістю відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000 принесуть найбільш відчутні результати і вигоди для ресторану в тому випадку, коли процеси будуть оцінюватися не тільки з точки зору досягнення результатів, а й з точки зору ефективності процесів управління в ресторані.

Ще один принцип побудови систем управління якістю полягає в тому, щоб розглядати в якості незмінної цілі ресторану постійне поліпшення діяльності, що є частиною управління, спрямованого на збільшення здатності виконати вимоги до якості, поліпшення якості може ставитися до будь-яких аспектах, таким як результативність, ефективність або простежуваність.

Процесний підхід у межах управління якістю підкреслює важливість:

- а) розуміння та виконання вимог менеджменту якості;
- б) необхідності розглядати процеси надання послуг з погляду створення додаткових цінностей;
- в) вимірювання результатів функціонування процесу надання авіатранспортних послуг та його ефективності;

г) постійного поліпшення якості послуг на основі об'єктивних вимірювань

Функція «Прогнозування» розглядає прогнозування і стратегічне управління якістю послуги, встановлення мети, цілей в сфері якості, формулювання завдань, розробку політики, визначення майбутнього підприємства і умов в яких воно функціонуватиме, труднощів і завдань які витікають з них; визначає аналіз і зіставлення різних варіантів розвитку надання послуг, рівня їх якості; виявляє причинно-слідчі і інші зв'язки між процесами надання послуг та оцінює ситуацію на ринку послуг, виявляє головні проблеми в сфері якості, які необхідно вирішувати.

Методами реалізації даної функції у ресторані можуть бути метод експертних оцінок, в основі якого лежить використання оцінок певної групи людей (експертів). Для отримання таких оцінок використовуються анкети, опитування, таблиці та інші документи, за допомогою яких здійснюється збирання необхідної інформації про рівень якості послуг. Метод нормативного (цільового) прогнозування полягає у пошуку оптимального шляху досягнення високого рівня якості послуг, яка передбачена завданням ресторану у майбутньому. Метод моделювання, який полягає в конструюванні моделі на основі попереднього вивчення рівня якості послуг й визначення їх суттєвих характеристик і співставленні результатів з даними об'єкта та коригуванні моделі.

Функція «Планування» полягає у розробці та планування якості послуги шляхом встановлення вимог до якості послуг, оперативного планування та конкретизації цілей розвитку на поточний період, вибір стратегії підвищення якості на основі визначення пріоритетних послуг, обґрунтуванні цілей і шляхів досягнення високого рівня якості послуги на основі визначення ефективних методів, способів і ресурсів, необхідних для виконання цих завдань.

Планування системи управління якістю послуги можна здійснювати методом екстраполяції, який ґрунтується на використанні результатів

показників рівня якості послуг минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників якості на майбутній період; шляхом детальної розробки поточних планів (календарних планів), які конкретизують мету і завдання та оперативних планів для ресторану в цілому та його окремих підрозділів. Пофакторний метод реалізації планування визначає планові значення показників якості послуг, які визначаються на основі впливу найважливіших чинників (факторів). Нормативний метод планування ґрунтується на використанні обґрунтованих норм і нормативів, що визначають ступінь економічної ефективності системи управління якістю послуг та передбачає розрахунок показників якості за нормами на початок планового періоду з наступною зміною норм в результаті впровадження організаційно-технічних заходів.

Функція «Дослідження» визначає розпізнання проблем в сфері послуг та встановлення причин їх виникнення, виявлення властивостей, змісту, закономірностей поведінки, знаходження шляхів, засобів та можливостей подолання існуючих проблем та напрямків їх розв'язку.

Дослідження виконується шляхом аналізу вітчизняного та закордонного досвіду в сфері системи менеджменту якості послуг, та державного регулювання якості послуг: закони та нормативні акти, стандарти, норми, правила та сертифікати.

Функція «Організація» передбачає організаційно-ресурсне забезпечення якості надання послуг, організації робіт з управління якістю послуг, формулювання рішень, і ресурсів для надання послуг, організація виконання процесів, систематичне коригування завдань в системі менеджменту якості послуг.

Забезпечення даної функції можливе експертно-аналітичним методом шляхом дослідження і аналітичного вивчення організації якості послуг кваліфікованими фахівцями – експертами, методом структуризації шляхом розробки системи цілей, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз організаційних процесів з точки зору їх відповідності

системі цілей та метод організації моделювання, що базується на розробці різних варіантів системи управління якістю для конкретних послуг з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями.

Функція «Керівництво» - оперативне (поточне) управління якістю шляхом поєднання, координування і інтегрування всіх функцій формування системи менеджменту якості послуг у єдине ціле, накопичення, систематизація і облік фактичних значень показників якості послуги та процесів її надання, аналіз даних про якість послуг і процесів її надання, оперативний контроль, прийняття рішень щодо надання послуг.

Реалізація керівництва можлива соціально-економічними і соціально-психологічними методами управління, які спрямовані на досягнення поставлених цілей і задач з системи управління якістю послуг та на здійснення співробітництва персоналу й керівництва, яке ґрунтується на принципі колегіальності.

Функція «Мотивація» означає організацію системи мотивації покращення якості послуги і процесів її надання за рахунок стимулювання персоналу для досягнення високої якості послуг, мотивації якісного виконання процесів надання послуги, спонукання до діяльності для досягнення цілей та задач.

Основними методами мотивації персоналу для виробництва якісних послуг є застосування стимулів, психології та сучасної теорії мотивації, які ґрунтуються на внутрішніх мотивах людей, їх психологічних особливостей та на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та знань щодо надання послуг.

Функція «Комунікація» полягає у інформаційному забезпеченні та системі комунікацій з накопичення та систематизації інформації з якості, отримання інформації для прийняття ефективних рішень та досягнення цілей в системі управління якістю, управлінні інформацією з метою координації діяльності персоналу для підвищення якості послуг. Ефективність

комунікації, яка залежить від якісного передавання керівником ідей та управлінської інформації і правильного сприйняття їх підлеглими, визначатиме якість управлінських рішень в управлінні послугами.

Практична реалізація комунікації можлива у методах усної комунікації, яка визначається простотою здійснення комунікації, швидкістю обміну інформацією та зворотнім зв'язком завдяки безпосередньому контакту; письмової комунікації, яка ретельно формулюється, обмірковується, піддається перевірці та відзначається матеріальністю, помітністю і точністю викладення; невербальної комунікації яка базується на просторовій та часовій формі організації спілкування, мовленнєвій та жестикуляційній формах.

Функція «Координація» - удосконалення якості та поліпшення діяльності шляхом узгодження дій усіх підсистем для досягнення цілей та задач, координації робіт з управління якістю послуги, оперативні, коригувальні і попереджувальні дії, координації стратегічної діяльності для виявлення сильних і слабких сторін авіатранспортних послуг з метою досягнення ефективної системи управління якістю, стандартизація правил і процедур.

Координація якості послуг здійснюється шляхом підпорядкування – вертикальна координація, яка передбачає прямий контроль за якістю надання послуг та стандартизацію діяльності, визначення способу управління якістю авіатранспортних послуг; шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня - горизонтальна координація, яка відбувається через взаємні комунікації, оперативні (тимчасові) та постійні робочі групи для вирішення поточних та довготермінових завдань та цілей.

Функція «Контроль» передбачає оцінку дієвості, результативності та ефективності послуги, а саме: контроль виконання політики, цілей і завдань в сфері управління якістю, регулювання відповідності послуги стандартам і критеріям якості, контроль надання якісної послуги, визначення процесу, цілей, норм, обсягу та області контролю якості послуги.

Методами контролю системи управління якістю ресторану є ревізія, яка базується на перевірці документів та звітності з якості послуг, контролю діяльності з надання якісних послуг; перевірка - обстеження і вивчення окремих ділянок фінансово-господарської діяльності ресторану та його підрозділів, які мають впливають на рівень якості послуг; аналіз та обстеження системи управління якістю послуг.

Функція «Оцінка» визначає ефективність системи управління якістю послуги за рахунок виявлення цінності для споживача послуги; визначення змісту якості послуг (технічна, функціональна, соціальна); витрат на якість та економічного ефекту.

3.3. Моделювання процесів управління якістю послуг

На основі проведеного в першому розділі аналізу факторів, що впливають на якість послуг, було поставлено наступну задачу: побудувати математичну модель, яка б відображала існуючі взаємозв'язки між виділеними організаційними та економічними факторами та якістю послуг ресторанів.

Розв'язання цієї задачі включало в себе наступні етапи: створення інформаційної бази дослідження: збирання статистичних даних; експертну оцінку організаційних факторів та перевірку її узгодженості; кореляційний та регресійний аналіз організаційних та економічних факторів; побудову результуючої цільової функції, як суперпозиції функцій від організаційних та економічних факторів.

1. Експертна оцінка організаційних факторів

Для кількісних характеристик організаційних факторів введемо наступні позначення:

x_1 — лідерство;

x_2 — цільові програмні дії;

- x_3 — організація виробничих процесів;
- x_4 — мотивація персоналу;
- x_5 — удосконалення стилю керівництва;
- x_6 — орієнтація на ринок;
- x_7 — технічне обслуговування;
- x_8 — модернізація;
- x_9 — експлуатація та споживання.

На стадії попереднього вивчення об'єкта дослідження було проведено ретельний аналіз літературних джерел і виробничої документації, що дозволило сформулювати групи організаційних факторів, що забезпечують управління якістю. Після цього було проведено опитування фахівців у даній галузі: керівного персоналу, економістів різної спеціалізації, вчених-дослідників, фахівців-експлуатаційників тощо. Їм пропонувалось заповнити складену анкету, оцінюючи чинники за ступенем їхнього впливу. У процесі експертного опитування сама анкета може бути доповнена, а результати опитування надалі можуть послужити вихідною інформацією для бази даних з розглянутого питання.

На першому етапі на основі запропонованої класифікації основних груп чинників формуємо більш конкретні групи організаційних факторів, що відповідають поставленій задачі (рис. 1.9).

За результатами опитування була складена матриця оцінок факторів експертами (Додаток Д11 табл. 1). Потім розрахована відносна вага кожного фактора окремо для кожного експерта.

Кожний фактор пропонувалось оцінити по ступеню важливості по дванадцятибальної шкалі (вища оцінка 12, нижча 1):

$$w_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^n x_{ij}}, \quad (3.1)$$

де x_{ij} — оцінка i -го фактора, дана j -м експертом,
 n — число факторів.

Усереднена оцінка фактора експертних оцінок (Додаток Д11 табл. 2):

$$W_i = \sum_{j=1}^m w_{ij} \quad (3.2)$$

До отриманих результатів опитування застосовується метод експертної оцінки та апріорного ранжування, який дозволяє оцінити узгодженість думок експертів про вплив різних факторів на величину результуючого показника (табл. 3.3.). Цей метод базується на обчисленні коефіцієнта конкордації:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^k \Delta_i^2}{m^2(k^3 - k) - m \sum_{i=1}^m T_i}, \quad (3.3)$$

де k — кількість факторів;

m — кількість експертів;

$$T_i = \sum_{t_i} (t_i^3 - t_i), \quad (3.4)$$

t_i — кількість однакових рангів в i -му ранжуванні;

$\sum_{i=1}^k \Delta_i^2$ — сума квадратів відхилень суми рангів кожного експерта від загальної середньої суми:

$$\sum_{j=1}^k \Delta_j^2 = \sum_{j=1}^k \left(\sum_{i=1}^m d_{ij} - \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m d_{ij}}{k} \right)^2, \quad (3.5)$$

d_{ij} — ранг J -го факторного показника по оцінці i -го експерта.

Узгодженість експертних оцінок оцінюється за критерієм Пірсона χ^2 , спостережуване значення якого обчислюється за формулою:

$$\chi^2 = m(k - 1)W, \quad (3.6)$$

а критичне визначається за даним рівнем значущості α і числом ступенів свободи $s = k - 1$.

В нашому випадку $W = 14,075$. Спостережуване значення критерію:

$$\chi^2 = 20 \cdot (9 - 1) \cdot 14,075 = 2252.$$

Критичне значення: $\chi^2(0,01;8) = 20,09$.

Оскільки спостережуване значення більше критичного, то з ймовірністю більшою 0,99 можна вважати отриману експертну оцінку узгодженою.

Результати ранжування наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Ранжирування організаційних факторів

Фактори	Оцінка
x_1 — лідерство;	0,21
x_6 — орієнтація на ринок;	0,14
x_7 — технічне обслуговування;	0,13
x_8 — модернізація;	0,12
x_9 — експлуатація та споживання;	0,11
x_2 — цільова програма дій;	0,08
x_3 — організація виробничих процесів;	0,08
x_4 — мотивація персоналу;	0,07
x_5 — удосконалення стилю керівництва.	0,06

Джерело: складено автором

На основі ранжирування організаційних факторів забезпечення управління якістю послуг ресторанів сформована діаграма групових рангів (рис. 3.3).

Проведена експертна оцінка і перевірена гіпотеза про її узгодженість, яка підтвердилась з ймовірністю 0,99 (99%). На основі оцінки узгодженості

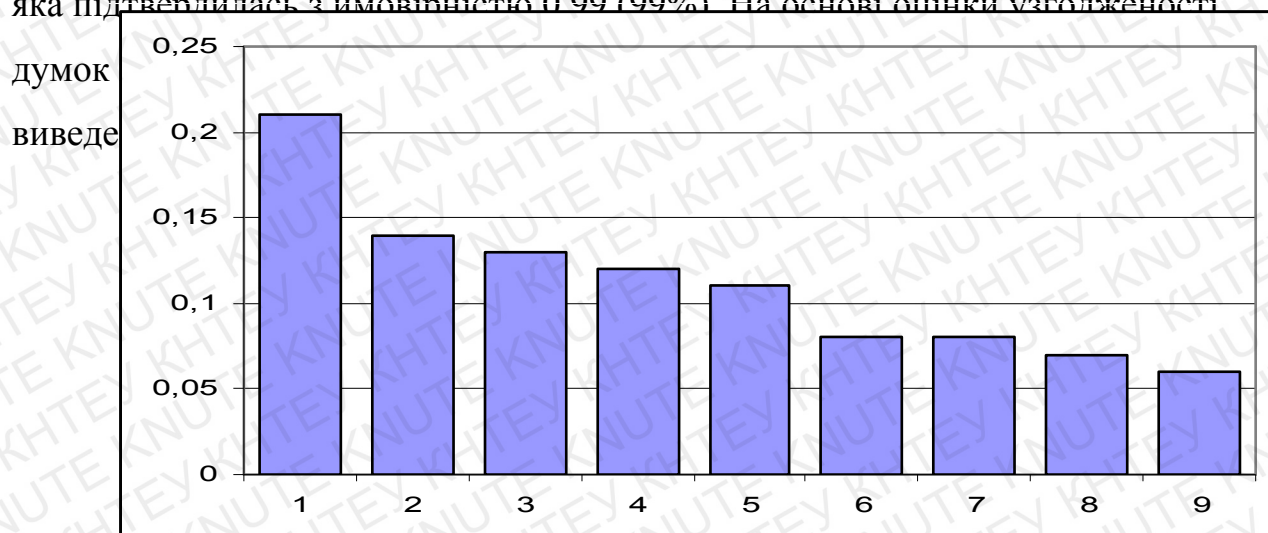


Рис.3.3. Діаграма групових рангів

2. Кореляційно-регресійний аналіз економічних факторів

Введемо по— витрати на управління;

x_{11} — витрати на забезпечення якості у процесі надання послуг;

x_{12} — витрати на контроль якості;

x_{13} — витрати на інформаційне забезпечення;

x_{14} — витрати на облік, аналіз, оцінку якості послуг;

x_{15} — витрати на якість матеріально технічних ресурсів;

x_{16} — витрати на навчання та підготовку кадрів;

x_{17} — витрати на технологічну організацію обслуговування;

x_{18} — витрати на правове забезпечення значення:

x_{10} у сфері якості;

x_{19} — витрати на стандартизацію, сертифікацію, метрологію;

x_{20} — витрати на попередження неякісного обслуговування;

y — економічна ефективність.

У загальному вигляді рівняння регресії запишеться так:

$$y = f(x_{10}, x_{11}, x_{12}, \dots, x_{20}, u), \quad (3.7)$$

де y — залежна змінна;

$x_j, (j = \overline{10, 20})$ — незалежні змінні;

u — стохастична складова.

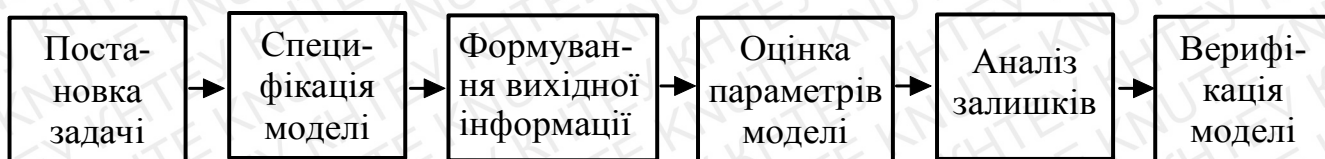


Рис.3.4. Етапи побудови моделі

Специфікація моделі. На підставі якісного теоретичного аналізу взаємозв'язків між економічними показниками можна зробити висновок, що в якості функції, яка може описувати ці взаємозв'язки можна вибрати багатofакторну лінійну функцію: $y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_mx_m$.

Формування вхідної інформації. Значення економічних показників отримані внаслідок вибіркового статистичного спостереження (Додаток Д12 табл. 1). При цьому враховувалось, що незалежні змінні носять стохастичний характер і задовольняють системі обмежень виду:

$$0 \leq x_i \leq b_i(\omega), \quad i = \overline{1, 2, \dots, m}, \quad \omega \text{ — стохастична складова.}$$

Оцінка параметрів моделі. Дана модель у матричній формі має вигляд

$$Y = XA + u, \quad (3.8)$$

де Y — вектор значень залежної змінної;

X — матриця незалежних змінних розміром $n \times m$ (n — число спостережень, m — кількість незалежних змінних);

A — вектор оцінок параметрів моделі;

u — вектор залишків (похибка, стохастична складова).

Щоб застосувати метод найменших квадратів для оцінки параметрів моделі, необхідне виконання таких умов:

- 1) математичне сподівання залишків дорівнює нулю, тобто $M(u) = 0$;
- 2) значення u_i вектора залишків u незалежні між собою і мають постійну дисперсію, тобто $M(uu') = \sigma^2 E$, де E — одинична матриця;
- 3) незалежні змінні моделі не пов'язані із залишками: $M(x'u) = 0$;
- 4) незалежні змінні моделі утворюють лінійно незалежну систему векторів, або, іншими словами, незалежні змінні не повинні бути мультиколінеарними, тобто $|XX'| \neq 0$; $\text{var}(x'_k x_j) = 0$, $k \neq j$; $\text{var}(x'_k x_j) = 1$, $k = j$, де X_k — k -й вектор матриці пояснювальних змінних; X_j — j -й вектор цієї матриці пояснювальних змінних X , $k = \overline{1, m}$, $j = \overline{1, m}$.

Рівняння (3.8) подамо у вигляді: $u = Y - XA$. Тоді суму квадратів залишків u можна записати так:

$$\sum_{i=1}^n u^2 = u'u = (Y - XA)'(Y - XA) = Y'Y - 2A'X'Y + A'X'XA. \quad (3.9)$$

Продиференціюємо цю умову за A і прирівняємо частинні похідні до нуля:

$$\frac{\partial(u'u)}{\partial A} = -2X'Y + 2X'XA = 0, \quad (3.10)$$

або

$$X'XA = X'Y. \quad (3.11)$$

Тут X' — матриця, транспонована до матриці незалежних змінних X .

Звідси

$$A = (X'X)^{-1} X'Y. \quad (3.12)$$

Рівняння (3.11) дає матричну форму запису системи нормальних рівнянь, а формула (3.12) показує, що значення вектора A є розв'язком системи таких рівнянь.

В результаті обчислень (див. додатки) отримуємо наступну матрицю оцінок параметрів:

	Коефіцієнти, a_i
Y-перетин, a_0	41,5476
a_{10}	0,29158
a_{11}	0,196495
a_{12}	0,240269
a_{13}	0,126031
a_{14}	0,21012
a_{15}	0,136293
a_{16}	0,10765
a_{17}	0,187159
a_{18}	0,00991
a_{19}	0,01747
a_{20}	0,002065

Отже, отримане рівняння регресії можна записати у вигляді:

$$y = \psi(x_{10}, \dots, x_{20}) = 41,5476 + 0,2919x_{10} + 0,1965x_{11} + 0,2403x_{12} + 0,1260x_{13} + 0,2101x_{14} + 0,1363x_{15} + 0,1076x_{16} + 0,1852x_{17} + 0,0099x_{18} + 0,0175x_{19} + 0,0021x_{20}. \quad (3.13)$$

Перевіримо адекватність побудованого рівняння та значущість його параметрів методами статистичного та дисперсійного аналізу. Для цього спочатку обчислимо теоретичні значення результативного показника Y , використовуючи отримане рівняння регресії (табл. 3.2):

Обчислимо показники адекватності рівняння:

№ п\п	Теоретичне значення Y , \hat{y}_i	Залишки, $\hat{y}_i - y_i$
1	152,8131	0,186920916
2	127,8078	0,192248586
3	136,8917	0,108315358
4	136,9875	0,012512576
5	138,9849	0,015097211
6	132,0368	-0,036846407
7	144,1326	-0,132565441
8	155,0797	-0,079743308
9	124,1878	-0,187756233
10	142,0447	-0,044714086
11	144,0969	-0,096890357
12	133,9058	0,09423618
13	138,9845	0,015538289
14	142,0464	-0,046353285

Таблиця 3.2

Теоретичні значення результативного показника Y

1) множинний коефіцієнт кореляції

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})(\hat{y}_i - \bar{\hat{y}})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2 \sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{\hat{y}})^2}} =$$

0,999912 показує на скільки варіація емпіричних значень пояснює варіацію теоретичних значень Y . Його близькість до 1 говорить про адекватність побудованого рівняння;

2) коефіцієнт детермінації: $R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - y_i)^2}{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2} = 0,9998$;

Побудувавши в одній системі координат графіки емпіричної та теоретичної залежностей, отримаємо (рис. 3.4):

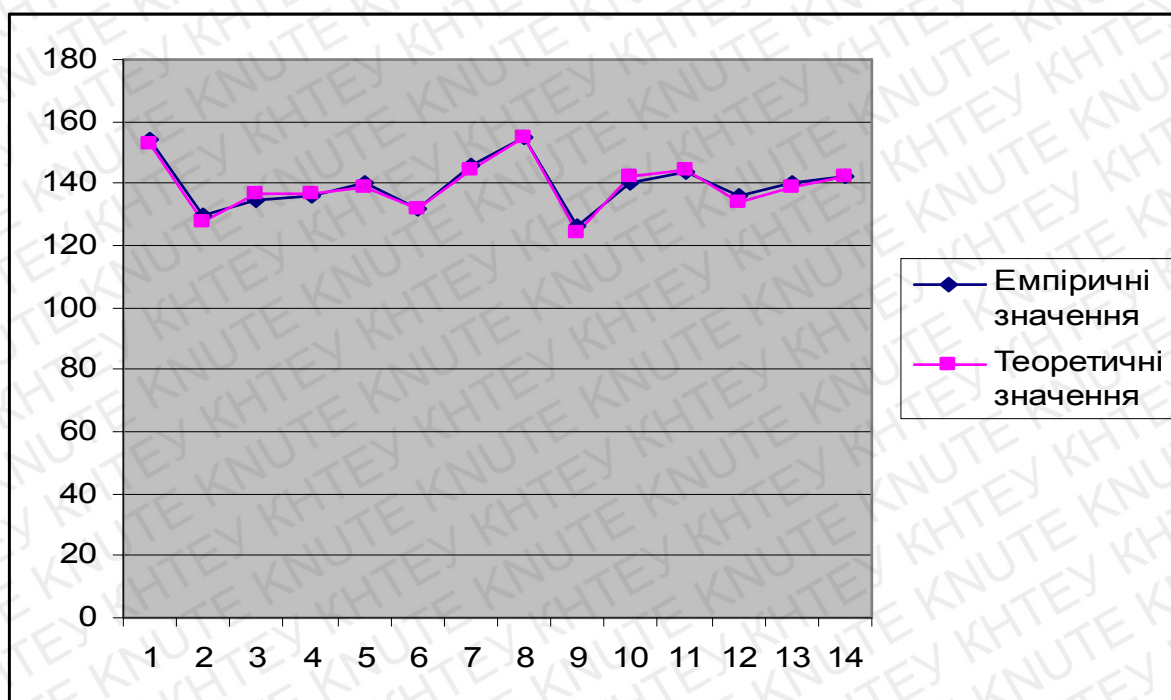


Рис. 3.4 Емпірична та теоретична залежності

3) стандартна похибка рівняння: $\sigma_e = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - y_i)^2}{n}} = 0,2892$.

4) спостережуване значення критерію Фішера 1029,36, його значущість 0,00097, тобто з надійністю 0,99903 побудована модель є адекватною.

Значущість параметрів характеризується наступними показниками;

Параметр	Стандартна похибка	t-статистика	Рівень значущості
a_0	4,20435822	9,882032	0,010085523
a_{10}	0,018018269	16,18248	0,003796916
a_{11}	0,066388096	2,959787	0,097707223
a_{12}	0,03080368	7,800017	0,016042037
a_{13}	0,035456911	3,554479	0,070841782
a_{14}	0,021405337	9,816253	0,010219071

a_{15}	0,021521146	6,332985	0,024038104
a_{16}	0,027612962	3,898535	0,059940799
a_{17}	0,008345621	22,42599	0,001982458
a_{18}	0,141274049	0,70145	0,555654293
a_{19}	0,062070561	0,281461	0,504805091
a_{20}	0,188693552	1,09435	0,388011998

Отже, всі параметри, крім a_{18} і a_{19} є статистично значущими з високим рівнем надійності.

Обчислимо кореляційну матрицю:

	Y	x_{10}	x_{11}	x_{12}	x_{13}	x_{14}	x_{15}	x_{16}	x_{17}	x_{18}	x_{19}	x_{20}
Y	1											
x_{10}	0,6107	1										
x_{11}	0,2202	-0,4768	1									
x_{12}	0,5335	-0,5560	0,0489	1								
x_{13}	0,1580	-0,2309	-0,0364	0,0709	1							
x_{14}	0,5163	-0,4053	-0,0049	0,3202	0,2189	1						
x_{15}	0,2416	-0,3456	0,4784	0,4310	0,2245	0,0030	1					
x_{16}	0,1587	-0,5295	0,3267	0,0582	0,3186	0,0130	0,3114	1				
x_{17}	0,4214	0,0275	0,3091	-0,0688	-0,2355	0,0970	-0,2540	-0,2281	1			
x_{18}	0,1055	0,0738	0,4591	-0,4363	0,2509	-0,3626	0,1066	0,2202	0,1544	1		
x_{19}	0,1360	0,2716	-0,4431	-0,0845	-0,0178	-0,1463	-0,2410	-0,3737	-0,2872	-0,1264	1	
x_{20}	0,1556	-0,5450	0,6441	0,4142	0,3456	-0,0748	0,8192	0,6479	-0,0382	0,2967	-0,3770	1

З кореляційної матриці та рівняння регресії можна зробити наступні висновки:

- всі фактори мають з результуючим показником прямий зв'язок;
- за ступенем впливу на Y фактори можна розмістити так (по спаданню значущості):
 - x_{10} — витрати на управління;
 - x_{12} — витрати на контроль якості;
 - x_{14} — витрати на облік, аналіз, оцінку якості послуг;
 - x_{17} — витрати на технологічну організацію обслуговування;
 - x_{15} — витрати на якість матеріально технічних ресурсів;
 - x_{11} — витрати на забезпечення якості у процесі надання послуг;
 - x_{13} — витрати на інформаційне забезпечення;

- x_{16} — витрати на навчання та підготовку кадрів;
- x_{20} — витрати на попередження неякісного обслуговування;
- x_{19} — витрати на стандартизацію, сертифікацію, метрологію;
- x_{18} — витрати на правове забезпечення у сфері якості.

зростання Y при збільшенні кожного з факторів на 1 тис. грн. становить відповідно (тис. грн.) (табл. 3.3).

$\partial y / \partial x_{10}$	0,29158
$\partial y / \partial x_{11}$	0,196495
$\partial y / \partial x_{12}$	0,240269
$\partial y / \partial x_{13}$	0,126031
$\partial y / \partial x_{14}$	0,21012
$\partial y / \partial x_{15}$	0,136293
$\partial y / \partial x_{16}$	0,10765
$\partial y / \partial x_{17}$	0,187159
$\partial y / \partial x_{18}$	0,00991
$\partial y / \partial x_{19}$	0,01747
$\partial y / \partial x_{20}$	0,002065

Таблиця 3.3

Результати кореляції факторів

- між факторними показниками немає суттєвих взаємозв'язків, що говорить про відсутність явища мультиколінеарності.

3. Кореляційно-регресійний аналіз організаційних факторів

Аналогічно, використовуючи формули (3.1) і (3.2) здійснюємо оцінку параметрів рівняння регресії для організаційних факторів.

В результаті обчислень отримуємо наступну матрицю оцінок параметрів:

	Коефіцієнти, a_i
Y-перетин, a_0	87,5
a_1	10,5
a_2	9,8
a_3	9,5
a_4	9,7
a_5	9,6
a_6	7,5
a_7	7,2
a_8	6,8
a_9	6,7

Отже, отримане рівняння регресії можна записати у вигляді:

$$y = \varphi(x_1, \dots, x_9) = 87,5 + 10,5x_1 + 9,8x_2 + 9,5x_3 + 9,7x_4 + 9,6x_5 + 7,5x_6 + 7,2x_7 + 6,8x_8 + 6,7x_9 \quad (3.14)$$

Перевірка адекватності побудованого рівняння та значущість його параметрів показала наступні результати:

- 1) множинний коефіцієнт кореляції 0,9987, що свідчить про адекватність побудованого рівняння (Додаток 14 табл. 2);
- 2) коефіцієнт детермінації: 0,9867;
- 3) стандартна похибка рівняння: 0,3149 (Додаток 15 табл. 1).
- 4) спостережуване значення критерію Фішера 756,12 (Додаток 14 табл. 3), його значущість 0,000086, тобто з надійністю 0,999914 побудована модель є адекватною.

Всі параметри є статистично значущими з рівнем надійності не меншим 0,95.

Обчислимо кореляційну матрицю:

	y	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7	x_8	x_9
y	1									
x_1	0,7605	1								
x_2	0,4352	-0,2168	1							
x_3	0,3976	-0,3460	0,0089	1						
x_4	0,3345	-0,5609	-0,0164	0,1709	1					
x_5	0,3278	-0,2153	-0,0049	0,3202	0,2189	1				
x_6	0,2978	-0,3156	0,1284	0,2310	0,2245	0,0030	1			
x_7	0,2156	-0,2395	0,2367	0,1582	0,3186	0,0130	0,3114	1		
x_8	0,2876	0,0975	0,2991	0,1688	-0,2355	0,0970	-0,2540	-0,2281	1	
x_9	0,2288	0,0638	0,3101	-0,4363	0,2509	-0,3626	0,1066	0,2202	0,1544	1

З кореляційної матриці та рівняння регресії можна зробити наступні

ВИСНОВКИ:

- всі фактори мають з результуючим показником прямий зв'язок;

- найбільший ступінь впливу на Y має фактор «лідерство», всі інші фактори мають середній рівень впливу;
- зростання Y при збільшенні кожного з факторів на 1 % тис. грн. становить відповідно (%) (табл. 3.4).
- між факторними показниками немає суттєвих взаємозв'язків, що говорить про відсутність явища мультиколінеарності.

Таблиця 3.4

Еластичність функції

Фактор	Еластичні функції
x_1	0,1200
x_2	0,1120
x_3	0,1086
x_4	0,1109
x_5	0,1097
x_6	0,0857
x_7	0,0823
x_8	0,0777
x_9	0,0766

Розглянувши значення отриманих функцій $\varphi(x_1, \dots, x_9)$ та $\psi(x_{10}, \dots, x_{20})$ як аргументи складеної функції, було отримано результуючу цільову функцію як функцію корисності виду:

$$U = A\varphi^\alpha\psi^\beta \quad (3.15)$$

де U - загальний вигляд функції корисності

A – сталий коефіцієнт, що визначає початковий рівень корисності

α - відносний приріст загальної корисності в залежності від організаційних факторів, $\alpha = 1,08$;

β - відносний приріст загальної ефективності в залежності від економічних факторів, $\beta = 0,98$.

Функції експоненційного типу можна лінеаризувати шляхом логарифмування:

$$\ln U = \ln A + \alpha \ln \varphi + \beta \ln \psi \quad (3.16)$$

Ввівши заміну $z = \ln U$, $x_1 = \ln \varphi$, $x_2 = \ln \psi$ отримаємо лінійну багатофакторну модель, невідомі параметри якої обчислюються за допомогою методу найменших квадратів.

Результати обчислень для функції $U = A\varphi^{1,08}\psi^{0,98}$.

1) Основна матриця нормальної системи рівнянь: $X = \begin{pmatrix} 1 & 6,4441 & 3,1355 \\ 1 & 6,6425 & 2,9444 \\ 1 & 6,7776 & 2,8904 \end{pmatrix}$.

2) Транспонована матриця: $X^T = \begin{pmatrix} 1 & 1 & 1 \\ 6,4441 & 6,6425 & 6,7776 \\ 3,1355 & 2,9444 & 2,8904 \end{pmatrix}$.

3) Добуток матриць: $X^T X = \begin{pmatrix} 3 & 19,8643 & 8,9703 \\ 19,8643 & 131,5860 & 59,3539 \\ 8,9703 & 59,3539 & 26,8553 \end{pmatrix}$.

4) Обернена матриця: $(X^T X)^{-1} = \begin{pmatrix} 47813,3641 & -4555,6178 & -5902,2624 \\ -4555,6178 & 436,5194 & 556,9172 \\ -5902,2624 & 556,9172 & 740,6700 \end{pmatrix}$.

5) Добуток матриць: $X^T Y = \begin{pmatrix} 42,3552 \\ 280,5190 \\ 126,5970 \end{pmatrix}$.

6) Результуюча матриця параметрів: $B = \begin{pmatrix} 4,6566 \cdot 10^{-10} \\ 1,08 \\ 0,98 \end{pmatrix}$.

Перевіримо побудовані моделі на адекватність, використовуючи F -критерій Фішера. Обчислимо спостережувані значення за формулою:

$$F_{\text{спост.}} = \frac{\frac{SSR}{p}}{\frac{SSE}{n-p-1}} = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2 / p}{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - y_i)^2 / (n-p-1)}. \quad \text{Для нашої моделі це значення становить } 59,9.$$

Критичне значення становить 8,55. Оскільки $F_{\text{кр.}} < F_{\text{спост.}}$, то нульова гіпотеза ($H_0: \beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$) відкидається, що свідчить про адекватність моделей.

3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Нехай витрати ресторанів на організаційне забезпечення управління якістю становлять $P\%$ від доходу I , а на економічне — $q\%$ доходу (визначається шляхом експертних оцінок). Тоді бюджетне обмеження має вид:

$$pI\varphi + qI\psi \leq I, \quad p\varphi + q\psi \leq 1 \quad (3.16)$$

Задача на умовний екстремум функції корисності зводиться до знаходження безумовного екстремума функції Лагранжа:

$$L(\varphi, \psi) = u(\varphi, \psi) - \lambda(p\varphi + q\psi - 1) \quad (3.17)$$

Необхідні умови локального екстремуму:

$$\frac{\partial L}{\partial x_i} = \frac{\partial u}{\partial x_i}(x_i^*) - \lambda^* a_i = 0, \quad i=1, \dots, 20. \quad (3.18)$$

Ці умови визначають точку максимуму, оскільки матриця u — від'ємно визначена (згідно з властивостями функції корисності).

Для функції $U = A\varphi^{1,08}\psi^{0,98}$ маємо:

$$\begin{cases} 1 - 1,08\varphi^{-0,08}\psi^{0,98} - \lambda p = 0, \\ 1 - 0,98\varphi^{1,08}\psi^{-0,02} - \lambda q = 0, \\ p\varphi + q\psi - 1 = 0. \end{cases} \quad (3.19)$$

Звідки отримуємо оптимальні значення $\varphi = \frac{0,48}{p}$, $\psi = \frac{0,52}{q}$,

$$U = A \frac{0,2496}{p^{1,08} q^{0,98}}.$$

Якщо збільшити організаційні витрати на 1% , отримаємо нове значення функції $U_1 = A \frac{0,2496}{(p+1)^{1,08} q^{0,98}}$, тоді відносне збільшення загальної

корисності становитиме $\frac{U}{U_1} = \frac{(p+1)^{1,08}}{p^{1,08}} = \left(1 + \frac{1}{p}\right)^{1,08} = 1,0108\%$

Якщо збільшити економічні витрати на 1 % , отримаємо нове значення

функції $U_2 = A \frac{0,2496}{p^{1,08} (q+1)^{0,98}}$, тоді відносне збільшення загальної корисності

становитиме $\frac{U}{U_2} = \frac{(q+1)^{0,98}}{q^{0,98}} = \left(1 + \frac{1}{q}\right)^{0,98} = 1,0097\%$.

Побудовану математичну модель можна використати для: визначення впливу кожного фактора на результуючий показник якості; ефективного планування напрямків впливу на фактори з метою підвищення значення результуючого показника; обчислення необхідної величини вкладених економічних ресурсів для досягнення бажаного рівня результуючого показника; обчислення необхідної величини (у %) покращення організаційних факторів для досягнення бажаного рівня результуючого показника; прогнозування рівня якості для очікуваних значень факторів.

Висновки до розділу 3

1. Впровадження в роботу вітчизняних підприємств закордонного досвіду, забезпечення послуг на рівні сучасних світових тенденцій, підвищення конкурентоспроможності підприємства сьогодні можливо лише за рахунок розроблення сучасної системи якості.

Для реалізації цих завдань ми рекомендуємо в ресторан «Amadin» відповідно до ДСТУ ISO 9001 та ДСТУ ISO 9004 розробити, документально оформити, впровадити, підтримувати систему якості і безперервно підвищувати її дієвість, це є необхідною, доцільною і актуальною задачею його розвитку на перспективу.

2. Для цього підприємство повинне проаналізувати діяльність конкурентів; розробити настанови з якості; визначити процеси, що необхідні для системи якості, їх послідовність і взаємодію та застосовувати їх у своїх підрозділах; розробити методики оцінювання якості продукції та послуг; визначити критерії та методи, що необхідні для оцінки результатів виконання і управління цими процесами; забезпечити наявність ресурсів та інформації, що потрібні для забезпечення виконання і контролю цих процесів; здійснювати

контроль, вимірювання та аналіз вказаних процесів; виконувати дії, що дозволяють отримати заплановані результати і постійно поліпшувати ці процеси. Запропоновані пропозиції і рекомендації щодо запровадження і вдосконалення системи забезпечення управління якістю послуг, яка охоплює ряд етапів, пов'язаних з формуванням опису та визначенням взаємодії процесів, вибором показників оцінювання процесу тощо.

3. Розроблено економіко-математичну модель забезпечення управління якістю сервісу на основі системи управління якістю, яка відображає існуючі взаємозв'язки між організаційними й економічними факторами, яка ґрунтується на оцінці сукупності факторів операційного та сервісного процесу за рахунок виокремлення функціональних підсистем і врахування комплексних витрат, що дає можливість підвищити ефективність обслуговування.

4. Запропонований методичний підхід до функціонування системи управління якістю послуг, що визначається складовими «петлі якості», яка розповсюджується на всі етапи від вивчення змінного попиту на ресторанні послуги і до кінцевого задоволення вимог споживачів; сукупність планованих і систематично проведених заходів, що створюють необхідні умови для виконання кожного етапу, забезпечує ефективність пропонованих послуг.

5. Обґрунтовано методику оцінки ефективності управління якістю послуг в ресторані, що здійснюється за допомогою комплексу узагальнюючих й індивідуальних показників результативності виконання окремих його функцій по кожному етапу забезпечення управління якістю надання послуг споживачам.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення завдання щодо вдосконалення сервісної стратегії шляхом формування систем якості на підприємстві ресторанного

господарства з метою створення передумов для забезпечення його конкурентоспроможності та ефективного розвитку.

Результати проведеного дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Домінантою розвитку сучасного суспільства є забезпечення високоякісного сервісу. Тотальне підвищення якості характеризує новий етап розвитку економічних систем, в якому якість сервісу відіграє провідну роль і визначає характер економічних, соціальних і політичних процесів. Сервіс визначено як сукупність видів діяльності із створення споживчої корисності, що відбуваються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення мети діяльності підприємства.

Під сервісною стратегією нами розуміється сукупність стратегічних завдань підприємства та тактичних цілей структурних підрозділів, які визначають поведінку на ринку, виходячи з позицій завдань і програм в галузі маркетингу, політики по відношенню до споживачів, оцінки рівня якості сервісу на основі ринкового попиту.

2. Процес формування та реалізації сервісної стратегії містить етапи: аналіз поточної сервісної стратегії, потреб споживачів та рівня якості послуг; встановлення цілей щодо забезпечення сервісу; розроблення альтернатив ринкової поведінки, вибір оптимального варіанту забезпечення якості сервісу; реалізація обраної стратегії через комплекс засобів та інструментарію; контроль за виконанням та коригування. Пріоритетним засобом реалізації сервісної стратегії є впровадження систем всезагального менеджменту якості основними принципами якої є: акцент на споживача при здійсненні різних видів процесів; акцент на результат при виконанні функцій управління; акцент на людські ресурси як визначальний елемент при досягненні поставлених цілей. Пропонована модель дає системне уявлення про структуру, зміст і дозволяє скоординувати діяльність на створення високоякісного ресторанного продукту, що задовольняє запити споживачів.

3. Основний акцент сучасної сервісної стратегії підприємств ресторанного бізнесу ставиться на вирішення проблеми щодо утримання постійних та залучення нових споживачів. Бурхливий розвиток інформаційних технологій, загострення конкурентної боротьби в глобальному масштабі спонукають керівництво до вибору сервісної стратегії, заснованої на побудові довготривалих відносин з клієнтам за рахунок впровадження системи якості та забезпечення нації основі високоякісного сервісу.

4. Важливим аспектом управління якістю послуг підприємств ресторанного господарством є діагностика величини рівня сервісу. У ресторанному господарстві рівень сервісу запропоновано оцінювати на основі методик: Service Quality, підходу з позиції клієнта, двофакторної моделі оцінки якості сервісу С. Gronroos. З метою об'єктивної оцінки визначено номенклатуру показників якості сервісу для конкретного сегменту ринку у вигляді ієрархічної структури, в якій на найвищому рівні знаходиться інтегральний показник, на наступному – складові його компоненти і групові показники, далі сидують одиничні показники, що дозволяє розкласти на складові спочатку показники споживацьких властивостей, а потім і фактори, що впливають на них.

5. Для комплексної оцінки якості сервісу досліджуваного ресторану використано методики соціологічних досліджень. Зроблено такі висновки щодо якості сервісу: споживачі відвідують ресторан, головним чином, для задоволення потреби в харчуванні (50%), для відпочинку (26%) і святкування визначених подій (8%), для проведення ділових зустрічей - 16%. При цьому 16% споживачів відвідують підприємство 4 рази на місяць, 32% - іноді, 18% - 2 рази і 10% - 3 рази на тиждень. Результати анкетного опитування споживачів ресторану щодо якості сервісу за розробленими нами показниками (складовими критеріями обслуговування) засвідчили про задовільний рівень сервісу. Слід зазначити, що в середньому якість сервісу у ресторані відповідає 4,39 бали за п'ятибальною системою (добре). Найбільш високо оцінили споживачі смакові якості страв ресторану, гостинність персоналу та його кваліфікованість, санітарно-гігієнічний стан приміщень підприємства. Найнижчу споживчу оцінку отримали такі складові елементи якості обслуговування, як – асортимент страв, швидкість обслуговування, інтер'єр залів та асортимент додаткових послуг.

Визначено, що рівень якості ресторанної послуги склав 80,5 %, тобто він є задовільним, але не достатнім, так як від еталонного показника відрізняється на 19,5%. Рівень якості праці обслуговуючого склав 78,8. Рівень якості експлуатації матеріально-технічної бази підприємства склав 83%. Рівень якості мікроклімату в колективі ресторану дорівнює 79,5 %.

6. Дослідивши вплив макроекономічних факторів середовища ресторану на реалізацію сервісної стратегії, ми можемо зробити висновок, що найбільш гостро впливають такі фактори як: відсутня законодавча база, непогодженість законів, нестабільність політичної влади – спричиняють найбільший негативний вплив на середовище діяльності підприємства, а найбільш позитивно впливають такі фактори як: поява новітніх технологій, удосконалення інфраструктури регіону. Тому треба приділяти увагу цим факторам, щоб запобігти негативних наслідків від впливу цих факторів.

7. Дослідивши вплив мікроекономічних факторів середовища ресторану, ми можемо зробити висновок, що найбільш гостро впливають такі фактори на реалізацію сервісної стратегії: найбільш позитивно - ціни

конкурентів, тобто ціни ресторану нижче ніж цін конкурентів; а найбільш негативно впливає фактор - асортимент страв, тобто в даному ресторані асортимент та смакові якості страв нижчі рівня конкурентів.

За результатами матриці SWOT зроблено висновок, що підприємство має сильні та слабкі сторони, та сильні сторони переважають. На даному етапі треба застосувати стратегію удосконалення якості сервісу з метою забезпечення стабільного високого темпу економічному розвитку, та зміцнення конкурентної позиції, для збільшення частки ринку, завоювання ринку, для збільшення обсягу продажу, збільшення клієнтів, збільшення прибутку.

8. . Впровадження в роботу вітчизняних підприємств закордонного досвіду, забезпечення послуг на рівні сучасних світових тенденцій, підвищення конкурентоспроможності підприємства сьогодні можливо лише за рахунок розроблення сучасної системи якості.

Для реалізації цих завдань ми рекомендуємо в ресторан «Amadin» відповідно до ДСТУ ISO 9001 та ДСТУ ISO 9004 розробити, документально оформити, впровадити, підтримувати систему якості і безперервно підвищувати її дієвість, це є необхідною, доцільною і актуальною задачею його розвитку на перспективу.

9. Для цього підприємство повинне проаналізувати діяльність конкурентів; розробити настанови з якості; визначити процеси, що необхідні для системи якості, їх послідовність і взаємодію та застосовувати їх у своїх підрозділах; розробити методики оцінювання якості продукції та послуг; визначити критерії та методи, що необхідні для оцінки результатів виконання і управління цими процесами; забезпечити наявність ресурсів та інформації, що потрібні для забезпечення виконання і контролю цих процесів; здійснювати контроль, вимірювання та аналіз вказаних процесів; виконувати дії, що дозволяють отримати заплановані результати і постійно поліпшувати ці процеси. Запропоновані пропозиції і рекомендації щодо запровадження і вдосконалення системи забезпечення управління якістю послуг, яка охоплює

ряд етапів, пов'язаних з формуванням опису та визначенням взаємодії процесів, вибором показників оцінювання процесу тощо.

10. Розроблено економіко-математичну модель забезпечення управління якістю сервісу на основі системи управління якістю, яка відображає існуючі взаємозв'язки між організаційними й економічними факторами, яка ґрунтується на оцінці сукупності факторів операційного та сервісного процесу за рахунок виокремлення функціональних підсистем і врахування комплексних витрат, що дає можливість підвищити ефективність обслуговування.

11. Запропонований методичний підхід до функціонування системи управління якістю послуг, що визначається складовими «петлі якості», яка розповсюджується на всі етапи від вивчення змінного попиту на ресторанні послуги і до кінцевого задоволення вимог споживачів; сукупність планованих і систематично проведених заходів, що створюють необхідні умови для виконання кожного етапу, забезпечує ефективність запропонованих послуг.

12. Обґрунтовано методику оцінки ефективності управління якістю послуг в ресторані, що здійснюється за допомогою комплексу узагальнюючих й індивідуальних показників результативності виконання окремих його функцій по кожному етапу забезпечення управління якістю надання послуг споживачам. Економічна ефективність витрат на впровадження системи управління якістю досліджуваного підприємства визначається такими показниками, як: коефіцієнт економічної ефективності витрат на розробку і впровадження систем та термін окупності витрат на розробку і впровадження системи якості, який складе 3 роки і 10 міс., що свідчить про економічну ефективність запропонованих заходів у сфері якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування населення: Постанова Кабінету міністрів України від 15.06.2008, № 833.
2. Про захист прав споживачів : Закон України. (із змінами та доповненнями) Режим доступу:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2408-14>
3. Про захист споживчого ринку в Україні : Закон України. (із змінами та доповненнями) Режим доступу:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2408-14>
4. Про стандартизацію : Закон України. (із змінами та доповненнями) Режим доступу:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2408-14>
5. Адлер Ю.П. Шлях до системи економіки якості / Ю.П. Адлер // Стандарти та якість. – 2017. – № 4. – С. 68.
6. Аоки М. Фирма в японской экономике / М. Аоки. – [Електронний ресурс].Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/234
7. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – [Електронний ресурс].Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/821
8. Азов Г.Л. Конкуренція: аналіз, стратегія та практика/ Г.Л. Азов. – К.: Центр економіки та маркетингу, 2004.
9. Арифудин. М. Нові методи аудиту якості в сфері послуг гостинності / М.Арифудин// Стандарти та якість. – 2015. – № 2. – С. 12-23.
10. Басовский Л.Е. Управление качеством : учебник / Л.Е. Басовский. – [Електронний ресурс].Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/38/121
11. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеми науки. – 2016– № 11.
12. Белобрагін В. Основні механізми управління якістю/ В. Белобрагін // Стандарти та якість.– 2017. – № 10. – С. 102.

13. Белошапка В.А. Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика/ В.А. Белошапка, Г.В. Загорий– К.: Абсолют-В, 2007.
14. Бичківський Р. Управління якістю : навч. посіб. / Р. Бичківський. – Л. : ДУ «Львівська політехніка», 2009. – 329 с.
15. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 524 с.
16. Бурчакова М.А., Мизинцева М.Ф. Управление качеством: учеб. пособие / М.А. Бурчаков, М.Ф. Мизинцева – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/742
17. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 536 с.
18. Виханский О.С. Менеджмент : підручник / О.С. Виханский, А.И. Наумов – [Електронний ресурс].Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/915
19. Всеобщее управление качеством : учебник для вузов / Глудкин О.П., Горбунов М.Н., Гуров А.И., Зорин Ю.В. ; под ред. О.П. Глудкина. – Мн. : Горячая линия – Телеком, 2008. – 600 с.
20. Галанина А.А. О сертификации услуг / А.А. Галанина // Автоматизация и современные технологии. – 2016. – № 1. – С. 12.
21. Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18. Редакція станом на 06.11. 2017. Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/436-15
22. Данилевич С.Б. Мультипараметричний контроль якості / С.Б. Данилевич, К.С. Данилевич //Методи менеджменту якості– 2012. – № 12. - с.45-67.
23. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми и процессами / Э. Деминг. Пер.с. англ. - 3-е изд.– [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/176

24. Дехтярь Г.М. Лицензирование, стандартизация и сертификация в туризме : учебник / Г.М. Дехтярь. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: kniga.biz.ua/book/management/24/357
25. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в успешных компаниях / С. Джордж. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: kniga.biz.ua/book/management/24/538
26. Джуран Д. Все о качестве: зарубежный опыт / Д. Джуран. – Вып. 2. Высший уровень руководства и качество. – Мн. : Изд-во стандартов, 2013. – 232 с.
27. ДСТУ ISO 9000:2016. системи управління якістю. Основні положення і словник. – К. : Держстандарт України, 2016– 35 с.
28. ДСТУ ISO 9001:2016 Системи управління якістю. Вимоги. – К. : Держстандарт України, 2016– 34 с.
29. ДСТУ ISO 9004-2012 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. – К. : Держстандарт України, 2016– 55 с.
30. Журавлёв П.В., Карташов С.А., Маусов С.А., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. / П.В. Журавлёв, С.А. Карташов, С.А. Маусов, Ю.Г. Одегов. – Мн., 2012. – 576 с.
31. Захожай В.Б., Чорний А.Ю. Статистичне забезпечення управління якістю: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / В.Б. Захожай, А.Ю. Чорний –К. : ЦНЛ, 2016. – 339с.
32. Зырянов И. Четыре потока «фонтана качества» / И.Зырянов // Стандарты та якість. – 2015. – № 4. – С. 46-57.
33. ISO 10014:2011. Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits (Управління якістю. Настанови з реалізації фінансових та економічних вигод). – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://webstore.ansi.org/RecordDetail.aspx>.

34. ISO 19011:2011(ДСТУ ISO 19011:2011)Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zumf.com/doc/3728/>].
35. ISO 9004:2012. naging for the sustained success of an organization – A quality management approach (Управління з метою сталого успіху організації. Підхід з позиції управління якістю). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.praxiom.com/iso-9004-toc.htm>.
36. Інтернет-сайт Державного комітету статистики України . - Режим доступу www.ukrstat.gov.ua
37. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб.; за ред.. А.А. Мазаракі.- К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2010-280с.
38. Ефимов В.В. Средства и методы управления качеством / В.В. Ефимов. – К. : Кно, 2010. – 232 с.
39. Эванс Д. Управление качеством / Д. Эванс – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/367
40. Ильенкова С.Д. Управление качеством : учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Н.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/756
41. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – Мн. : Новое знание, 2009. – 216 с.
42. Кириченко Л.С. Основы стандартизации, сертификации, управления качеством : навч. посіб. / Л.С. Кириченко, Н.В. Мережко. – К. : КНТЕУ, 2010. – 446 с.
43. Койкэ К. Возможно ли использование японских методов менеджмента за рубежом / К. Койкэ // Японцы о себе и мире : дайджест. – 2004. – № 9.
44. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: учеб.пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2009.- 752 с.

45. Крянев Ю.В. Філософія якості / Ю.В. Крянев //Стандарти та якість. – 2016– № 2. – С. 42.
46. Кузнецов В. Концепція роботи з постачальниками в системі управління якістю/ В. Кузнецов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2016. – № 7. – С. 69.
47. Курочкина А.Ю. Стандартизація и сертификация туристських и соціально-культурных услуг: теоретический аспект: учеб. пособие / А.Ю. Курочкина – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/759
48. Курочкина А.Ю. Управление качеством в организациях сферы услуг: учеб. пособие / А.Ю. Курочкина – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/758
49. Мельниченко С.В. Інформаційні технології у туризмі : теорія, методологія, практика : Монографія. / С.В. Мельниченко – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 494 с.
50. Мазаракі А.А. Модель Кано в системах управління якістю / А.А. Мазаракі, Г. М. Пугачеський // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – №3. – С.55 – 58.
51. Мазаракі А.А, Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Семенчик А.В. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. – К.: Атака, 2007. - 584 с
52. Максанов А.Б. Документи для впровадження стандартів ІСО 9000 / А.Б. Максанов // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2016. – № 12. – С. 18.
53. Маянсків В. СМЯ на базі інформаційних технологій — сучасний шлях до якості / В.Маянсків // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2013. – № 10. – С. 58-67.
54. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму: монографія – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
55. Мережко Н.В. Управління якістю /Н.В. Мережко, В.В. Овсієвська, Н.С. Ясинська – К. : КНТЕУ, 2010. – 216 с.

56. Мельниченко С. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства// Вісник КНТЕУ, 2001.-№4.– С.60-66
57. Марченко Т.Б. Методика впровадження системи управління якістю на підприємстві / Т.Б. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 152-156. Марченко Т.Б. Методика впровадження системи управління якістю на підприємстві / Т.Б. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 152-156.
58. Менеджмент для магистров: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.А. Епифанова, д.э.н., проф. С.Н. Кузьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2009.
59. Михайліченко Г.І., Мезенцева А.О. Методичні підходи до визначення витрат з управління якістю продукту ресторанного підприємства//Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах.-К., 2003.– с.149-154
60. Менделевич А.М., Коровин К.С., Петров П.В. Экономика питания. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: kniga.biz.ua/book/management/24/267
61. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи ситеми якості / О.І. Момот. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 368 с.
62. Немогай Н.В. Управления качеством. Менеджмент качества / Н.В. Немогай. – К. : ТераСистемс, 2010 – 216 с.
63. Норберт Том Тенденции и перспективы развития управления персоналом /Том Норберт // Проблемы теории а практики управления. – 2007. - № 6. с. – 95-97.
64. Окрепилов В.В. Управление качеством : учебник / В.В. Окрепилов. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm012128>
65. Окрепилов В.В. Перспективы создания многоуровневой системы управления качеством / В.В. Окрепилов – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm01249>

66. Орлов П. Впровадження системи управління якістю: стан, проблеми, перспективи / П.Орлов// Стандартизація, сертифікація, якість. – 2015. – №6. – С.59-64..
67. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч.посіб. / Г.В. Осовська, О.В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2010.- 296 с.
68. Опанащук Ю.А. Напрями вдосконалення оцінювання якості обслуговування в готельних підприємствах / Ю.А. Опанащук // Економіка і регіон. – 2009. – № 5. – С. 12-16
69. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства. Підручник/ за ред. Н.О. П'ятницької. – К.: КНТЕУ, 2007.
70. Основи комплексного управління якістю / Є. Ланциські, Х. Янушек та ін. ; Київ. нац. торг.–екон. ун.-т ; пер. з пол. – К.: Київ. нац. торг.–екон. ун.-т, 2006. – 289 с.
71. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и рестораны : учеб. пособ / Г.А. Папирян. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm01255>
72. Перчук О.В. Економічні методи управління якістю / О.В. Перчук // Фінанси України. – 2016. – №4. – С.74-79.
73. П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства : підруч. для вузів / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2010. – 655 с.
74. Рахлін К.М. Методологія класифікації витрат на якість / К.М. Рахлін // Стандарти та якість. – 2007. – № 3. – С. 49–51.
75. Ремеслова О.Л. Влияние информационных потоков на организационную структуру управления гостиницей [Текст] / О.Л. Ремеслова // Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення : міжнар. наук.-практ. конф. – Севастополь : ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, 2012. – С. 378-381.
76. Решетняк Е.И. Современные методы управления предприятием сферы услуг / Е.И. Решетняк. – Х. : Фактор, 2011. – 544 с.

77. Савелева В.С, Єськов О.Л. Управління персоналом: навч. посіб. / В.С. Савелева, О.Л. Єсько. – К.: Професіонал, 2016. – 336 с.
78. Сучасні концепції менеджменту : Навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / За ред. Л. І. Федулової/ Л. І. Федулова, Н. І. Гавловська, О. В. Декалюк, С. В. Ковальчук. - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 533 с.
79. Ткаченко Т.І. Управління якістю послуг готелів: теорія та практика: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О.В. Полтавська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 738 с.
80. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.
81. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учеб. пособие / Р.А. Фатхудинов. // Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm045.html>.
82. Фомин В.И. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация : учеб. пособие / В.И. Фомин. – М. : Ось–89, 2005. – 384 с. // Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm031.html>
83. Хил Найджел. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО-9000 / Найджел Хил. – К. : Технология, 2015. – 192 с.
84. Ходынски А. Системы обеспечения качества в стратегии фирмы / А. Ходынски // Весн. Бел. ун-та. – 2016. – № 1. – С. 108. – (Серия 6. «Экономика»).
85. Шарипов С.В. Система менеджмента качества / С.В. Шарипов, Ю.В. Толстова. – Мн.: Бизнес-книга, 2015. – 194 с.
86. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник / М.І. Шаповал. – К. : КОО Т-ва «Знання», 2007 – 457 с.
87. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія . / Л.Г. Шамаєва – Х. : ХНЕУ, 2009 . – 240 с.

88. Янгмен К. Менеджмент качества: цель и необходимые условия. Опыт Северной Америки и Японии / К.Янгмен // Управление качеством. – 2010. - № 6. – С. 22-25.
89. Annual Report 2013-2015 European Committee for standartization / Держспоживстандарт України // Інформ. бюл. з міжнародної стандартизації. – 2016. – №1. – 114 р.
90. Henryk F. Handszuh. Symposium on Tourism Servis. – Geneva, 2001.
91. Morris M.H. Pitt L.F. The organization of the Future: the unit of marketing and strategy // of Marketing Management. – 2009;
92. Piersy N.F., Harris L.C., Peters L.D., Lane N. Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition // of Strategic Marketing. – 2007.
93. Wosik D. Measurement of customer's satisfaction with services quality at the commodity science faculty//Focusing new century : Commodity – trade – environment.-Beijing, 2004.-Vol. II.– С.528-532
94. Kenneth J. Klassen. Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services / Kenneth J. Klassen, Randolph M. Russell, Jams J. Chrisman // Service Industries Journal, October 2008. - P. 1-18.
95. Kulendran N. Modelling business travel / N. Kulendran, K. Wilson // Tourism Economics. – Vol. 6, № 1. – 2000. – P. 47-59.
96. Traditional Management and Total Quality Management // Висн. КНТЕУ. – 2001. - №6. – P. 27.
97. Porter M. E. Regions and the new economics of competition // Global city-regions: trends, theory, policy / Ed. A. J. Scott. – Cambridge (U.K.), New York, 2001.